

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärijuhtimise instituut

Raili Nõgu

VÄIKEKOOLI ARENDAMISE VÕIMALUSI ÕPPIVAKS ORGANISATSIOONIKS
TORNIMÄE PÕHIKOOLI NÄITEL

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: dotsent Made Torokoff- Engelbrecht

Tartu 2013

SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. ÕPPIVA ORGANISATSIOONI TEOREETILISED KÄSITLUSED	
1.1. Õppiva organisatsiooni määratlemine ja uurimise aktuaalsus.....	8
1.2. Õppiv organisatsioon ja seadusandlus.....	25
1.3. Väikekooli juhtimise eripära õppiva organisatsiooni kontekstis.....	33
2. EMPIIRILINE UURIMUS TORNIMÄE PÕHIKOOI VALMISOLEKUST KUJUNEMAKS ÕPPIVAKS ORGANISATSIOONIKS	
2.1. Tornimäe Põhikooli iseloomustus.....	38
2.2. Õppiva organisatsiooni uurimuse valim ja meetod.....	42
2.3. Tulemuste analüüs Tornimäe Põhikooli valmisolekust kujunemaks õppivaks organisatsiooniks.....	43
2.4. Ettepanekud	56
KOKKUVÕTE.....	62
VIIDATUD ALLIKAD.....	64
LISAD.....	67
Lisa 1 Väikekoolid Eestis.....	67
Lisa 2 Õpilaste arvu muutus kooliastmeti 1995.2010. Õpilaste arvu prognoos üldhariduse päevases õppevormis aastani 2016.....	70
Lisa 3 Tornimäe Põhikooli tegevusnäitajad.....	71
Lisa 4 Tornimäe Põhikooli motivatsioonitabel.....	74
Lisa 5 Põide valla asukoht Saare maakonnas.....	77
Lisa 6, 7, 8 Koostööuuring.....	78

Lisa 9 Omavalitsuse vastused.....	90
Lisa 10 Õpetajate vastused 2008, 2010, 2012.....	92
Lisa 11 Küsimustik lastevanematele.....	94
SUMMARY.....	100

SISSEJUHATUS

Kaasaegne hariduspoliitika pakub koolijuhile mitmeid erinevaid väljakutseid. Vastutus on võrreldes käesoleva sajandi algusega tõusnud ja tööülesanded laienenud. Tänapäevane kool peab olema innovaatiline ning avatud mitmekülgsetele uuendustele. Üldharidussüsteemi arengukavas 2007-2013 (HTM, 2012) on lähiaja haridussüsteemi mõjutava tegurina välja toodud laste arvu vähenemine, millega kaasneb koolivõrgu korrastamine ja see tähendab, et paljud väikekoolid on suletud ja koole suletakse veel. Samas on eesmärkide, meetmete ja tegevuste määratlemisel lähtealuseks üldharidussüsteemi arengusuunad: õpilase areng ja sotsialiseerumine ning õppijatele võimaluste loomine individuaalsust arvestavaks võimetekohaseks õppeks, kus on turvaline, kaasaegne ja toetav õppekeskkond. Nimetatud eesmärgid esitavad kõikidele koolidele üha suuremaid nõudmisi, seda eriti väikekoolidele, et jääda püsima ja tõestada oma jätkusuutlikkust.

Väikekooli mõiste on Haridus- ja Teadusministeeriumi dokumentides kokkuleppeliselt ja tinglikult jaotatud õpilaste arvu järgi. Väikekoolideks loetakse neid õppeasutusi, kus õpib vähem kui 70 õpilast. Eesti Hariduse Infosüsteemi andmetel on Eestis on 2012/13 õppeaastal 88 munitsipaalomandis väikekooli, neist Saare maakonnas 9. Tänaseks on neist viies maakonnas suletud veel kokku 6 põhikooli. Seega töötab käesoleval õppeaastal 82 kooli vähem kui 70 õpilasega põhikooli (vt lisa 1). See on 204-st põhikoolist 40 %.

Väikekooli püsijäämine sõltub tänasel päeval koolipidaja, kohaliku omavalitsuse hariduspoliitikast ja volikogu väärtushinnangute ühisosast. Üldhariduse, sealhulgas väikekoolide rahastamismudel seab õpetajate töö tasustamisele, koolituskuludele ja õppevahendite soetamisele piirangud vastavalt õpilaste arvule koolis. Kui väikekool soovib tagada õpilastele konkurentsivõimelist haridust, tuleb koolipidajal leida eelarvelisi lisavahendeid füüsilisele õpikeskkonnale esitatud nõuete täitmiseks. Selline

situatsioon eeldab väikekooli juhtide ja kohalike omavalitsuste poliitikute vahel tugevat ja head koostööd.

Seoses koolivõrgustiku korrastamisega on tänasel hetkel kõik väikekoolid ohus. Üldharidussüsteemi arengukavas 2007-2013 on põhieesmärgina kirjas, et üldharidussüsteemis luuakse kõigile õpilastele võrdväärsed võimalused ja tingimused võimete- ja huvidekohase ning kvaliteetse hariduse omandamiseks, mis võimaldab jätkata õpinguid ja elus väärikalt toime tulla (HTM 2012). Käesoleva magistritöö autor on seisukohal, et koolivõrgustiku korrastamise plaan väikekoolide sulgemisega ei taga põhieesmärgi täitmist võrdväärselt kõikidele õpilastele. Väikekoolide seisukohalt on püsijäämine eriti tähtis, sest kõikidele õpilastele ei sobi õppimine suures koolis ning kõik õpilased ei ole oodatud suurde kooli. Individuaalset lähenemist vajavate ja hariduslike erivajadustega õpilaste osakaal on suurenenud. Võimetekohast õppimist eelnimetatud lastele on tõhusam tagada väikses keskkonnas, väikekoolis. Mida tugevam on väikekool kogukonnas, seda suurem on võimalus tal ellu jääda ja püsida. Lisaks õppeasutusena omab väikekool tähtsust ka kogukonna kultuuri ajaloos, on oluline laste ja lapsevanemate seisukohalt. See tingib väikekoolide juhtimisele ja pedagoogide professionaalsusele suuremat tähelepanu pöörama.

Üheks võimaluseks väikekoolide innovaatilise toetuse arengus on kooli kujundamine õppivaks organisatsiooniks. „Kui soovime, et maailm muutuks paremaks, siis vajame õppivaid koole“ (Senge 2009: 12). Õppiva organisatsiooni kontseptsioon on tekkinud vajadusest kohaneda või ennetada kiireid muutusi ümbritsevas väliskeskkonnas. See omakorda nõuab muutusi organisatsiooni juhtimises, organisatsioonikultuuris, koostöövõrgustikus, infovahetuses ja koolielu puudutavates reeglites. Õppimine on kooli kujunemise algusest alates olnud kooli tähtsaim põhitegevus, kuid see ei tähenda veel, et kõik koolid on õppivad organisatsioonid. Töö autorile teadaolevalt on õppivaid koole seni uuritud vähe. Võrreldes erasektori juhtimisega on koolil kui avaliku sektori juhtimisel oma spetsiifika, mis on tingitud kooli ajaloolisest kujunemisest ning kultuuri mõjutustest.

Töö autor on arvamisel, et kooli kujundamisel õppivaks organisatsiooniks on juhil oluline mõju protsesside suunamisel, seda nii hariduselu töökorraldust puudutavate kehtivate seaduste kui määruste järgi. Nimetatud magistritöö teemaks valis autor „Väikekooli arendamise võimalusi õppivaks organisatsiooniks Tornimäe Põhikooli näitel“, sest väikekooli juhina ja pedagoogidena on meil vajadus tõestada nii kooli majanduslikku kui ka kooli õpetajate professionaalset jätkusuutlikkust. Põhiline probleem Tornimäe Põhikooli kui väikekooli jaoks on lähedal asuva naabervalla Orissaare gümnaasiumi asukoht, 9 km. Viimase kümnendi jooksul on valdadest likvideeritud neli väikekooli: Orissaare vald sulges Tagavere algkooli, Leisi vald Metsküla algkooli ja Pärsama lasteaed-algkooli, Torgu vallas suleti Torgu Põhikool, sest liitklasside tekkimise kartuses panid lapsevanemad oma lapsed Salme kooli, mistõttu Torgu tuli sulgeda. 20012/13 õppeaasta oli viimane Kaarma vallas asuvale Kaarma Põhikoolile. Viimase kümnendi jooksul on õpilaste arv olulisel määral küll vähenenud, kuid I ja II kooliastme õpilaste arv on Eesti Hariduse Infosüsteemi (EHIS) andmetel lähiaastatel taas tõusmas (vt lisa 2). Autori hinnangul on väikekoolide sulgemine tänasel päeval lühinägelik tegu.

Magistritöö eesmärgiks on analüüsida koolijuhi võimalusi väikekooli kujundamisel õppivaks organisatsiooniks Tornimäe Põhikooli näitel. Saadud uurimustulemuste põhjal teha ettepanekuid väikekooli juhtimise tõhustamiseks ning tegevuskava täiendamiseks õppiva organisatsiooni kujundamisel Eesti väikekoolidele. Töö eesmärgini jõudmiseks on töö autor seadnud järgmised ülesanded:

1. Analüüsida erinevaid käsitusi õppivast organisatsioonist ning kooli osa selles;
2. Anda lühiülevaade seadusandlikust poolest seoses õppiva organisatsiooni osa toetuse või piirangutega;
3. Viia läbi empiiriline uurimus Põide Vallavalitsuse, Tornimäe Põhikooli töötajate, lastevanemate ja vanema vanuseastme õpilaste seas, et hinnata õppiva organisatsiooni tunnuseid;
4. Viia läbi põhikooli personaliga SWOT, PEST ja E-V-R analüüsid;
5. Analüüsida tulemusi ja erinevate tegurite mõju väikekooli arendamisele;

6. Teha ettepanekuid juhtimise tõhustamiseks ning koostöö arendamiseks kohaliku omavalitsusega.

Käesolev magistritöö koosneb kahest osast. Esimeses osas analüüsitakse kooli võimalusi kujunemaks õppivaks organisatsiooniks, antakse ülevaade töö teoreetilistest lähtekohtadest. Põhjalikumalt pööratakse tähelepanu Peter Senge kontseptsioonile õppivast organisatsioonist. Analüüsitakse seadusandlust, koolijuhi, kohaliku omavalitsuse, õppenõukogu ja hoolekogu õiguseid, vastutust ja kohustusi, kooli eesmärke ja ülesandeid.

Magistritöö empiirilises osas tutvustatakse lähemalt koolipidaja (Põide vald), kooli töötajate, lastevanemate ja õpilaste valmisolekut ning huvi kooli arendamisel õppivaks organisatsiooniks Tornimäe Põhikooli näitel. Küsimustikena on 2008, 2011 ja 2012.aastal kasutatud Made Torokoffi väljatöötatud ankeeti (vt lisa 3, 4 ja 5) ning 2010 ja 2013 aastal Haridus- ja Teadusministeeriumi ja ESF-i pilootprojekti „Koolikatsuja 2006+“ raames valminud soovituslikke küsimustikke kooli töötajatele, lapsevanematele ja VIII-IX klasside õpilastele (vt lisa 6). Peatüki lõpus esitatakse empiirilise uurimuse tulemused koos ettepanekutega.

Täna südamest magistritöö juhendajat Made Torokoff- Engelbrechti, Tornimäe Põhikooli õpetajaid, õpilasi ja lapsevanemaid, Põide vallavalitsust.

1. ÕPPIVA ORGANISATSIOONI TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Õppiva organisatsiooni määratlemine ja teema aktuaalsus

Käesolevas peatükis defineeritakse õppiva organisatsiooni mõistet erinevates käsitlustes. Tuuakse välja võtmekomponendid, selgitatakse õppiva organisatsiooni kujunemist ning kõrvutatakse erinevaid teoreetilisi käsitlusi.

Kiiresti arenev ühiskond nõuab ajaga kaasaskäimist. Konkurentsivõimelisena püsimiseks peavad organisatsioonid olema innovaatilised ja avatud uuendustele. Muutused toovad kaasa vajaduse õppida. Enam ei piisa ühekordsest õppimisest, protsess peab olema pidev. Lahendusteni jõudmiseks tekivad küsimused kuidas?, millal?, kus?, miks? Nendele küsimustele aitab leida vastused õppiva organisatsiooni kontseptsioon. Lähtudes erinevatest teooriatest saab organisatsioon valida omale sobivaima tee. Organisatsioon saab teadlikult suunata oma liikmete olemasolevate teadmiste rakendamist. Oluline on kõigile töötajatele arenguks vajalike tingimuste loomine ja aktiivne osalemine organisatsiooni tuleviku kujundamisel.

Õppiv organisatsioon on ideaalpilt organisatsioonist, mis inimressursi arengu väärtustamise kaudu loob majanduslikku ja ühiskondlikku kasu. Õppiva organisatsiooni puhul peetakse oluliseks indiviidi ja meeskonna õppimisvõime suurendamist soodustava keskkonna kujundamist. Et organisatsioonid suudaksid muutuda nii kiiresti nagu keskkond neilt seda nõuab, peavad organisatsioonid nagu inimesedki pidevalt õppima.

Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni on arendatud juba alates 20.sajandi teisest poolest, kuid populaarsuse saavutas see tänu USA professori Peter Senge teosele „Viies

distsipliin“ (*The Fifth Discipline*), mis ilmus esmakordselt 1990.aastal. Samas ei ole erinevad autorid õppivat organisatsiooni käsitledes üksmeelele jõudnud (Alas 2002: 87). Pärast raamatu „*The Fifth Discipline*“ ilmumist laia tunnustuse pälvinud õppivast organisatsioonist kirjutas Senge, et õppiv organisatsioon hindab ja ammutab konkurentsieelist pidevast õppimisest, nii individuaalsel kui kollektiivi tasandil (Cors 2003). Vaatamata erinevustele on lõppeesmärk ikka sama. Töö autor toob võrdluseks koolides kehtivad õppekavad. Need võivad igal koolil olla küll omanäolised, kuid lõpptulemusena siiski ühtsete nõuete alusel koostatud, mis võimaldab liikuda ühest koolist teise. Kool kui õppiv organisatsioon seab endale kooli eripära arvestava eesmärgi. Töö autor on seisukohal, et kool samal ajal järgib õppiva organisatsiooni kontseptsiooni.

Õppiva organisatsiooni teoreetilisi käsitlusi on mitmeid. Erinevate autorite poolt on rõhuasetus õppiva organisatsiooni aspektidele erinev. Pedler, Burgoyne ja Boydell (1991: 1) määratlevad õppivat organisatsiooni kui organisatsiooni, mis toetab ja soodustab kõigi oma liikmete õppimist ning muudab end pidevalt oma strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Strateegiline lähenemine näeb õppivat organisatsiooni kui sellist organisatsiooni, mis on võimeline looma ja edasi andma teadmuse ning muutma oma käitumist uue teadmuse ja ideede valgusel (Garvin 1993: 80). Goh (1998) toob välja viis olulist strateegilist aspekti, mis on iseloomulikud õppivale organisatsioonile: missiooni ja visiooni selgus ning nende toetamine, jagatud juhtimine ja töötajate kaasatus otsustusprotsessidesse, uute asjade katsetamist toetav struktuur, teabevahetus teiste organisatsioonidega, töö väiksemates rühmades ja koostöö.

Marsick ja Watkins (2003) on püüdnud integreerida kahte eelmist lähenemist, rõhutades kolme võtmekomponenti õppivast organisatsioonist: pidev, organisatsiooni erinevaid tasandeid hõlmav õppimine, õppimise orienteerumine uue teadmuse loomisele ning organisatsiooni majanduslike tulemite ja intellektuaalse kapitali kasv. Koole kui õppivaid organisatsioone on kõige põhjalikumalt teoreetiliselt käsitlenud Senge ja teised autorid (Cambron-McCabe, Lucas, Smith, Dutton, Kleiner) (Senge 2009: 571- 573).

Samuti on olemasolevaid kontseptsioone võrrelnud erinevad autorid, tuues välja erinevusi. Käesolevas magistritöös võetakse aluseks Peter Senge kontseptsioon. Isegi õppimisele pühendunud kultuuris on koolidel täita väga tähtis roll (Senge 2009: 557). Kool on pidevas arengus ja avatud keskkonnas toimuvatele muutustele. Väikekoolil on kogukonna seisukohalt veelgi olulisem roll, mis näitab piirkonna jätkusuutlikkust.

Tabel 1. Õppiva organisatsiooni erinevad määratlused

Autorid	Põhimõisted	Määratlused
Senge (1990:3)	<i>Õppiv organisatsioon</i> (<i>The Learning Organization</i>)	Organisatsioonid, kus inimesed jätkuvalt rohkendavad oma võimet saada neid tulemusi, mida nad tööpoolest taotlevad, kus edendatakse uusi avatud mõttemalle, kus on lahti tee ühistele püüdlustele ning kus inimesed pidevalt õpivad, kuidas üheskoos õppida.
Senge (2009: 13-26)	<i>Õppiv kool</i> (<i>Schools That learn</i>)	Õppiv kool kui institutsioon saab jätkusuutlikkust uuendada õppimisele orienteerituse najal. Õpidistsipliinide abil lahendatakse tänapäeva hariduse dilemmad ja kitsaskohad. Õppimise protsessi kaasatakse kogukonna liikmed, iga kogukonna tulevikuks on sellesse kuuluvad lapsed.
Pedler et al. (1991:3)	<i>Õppiv ettevõte</i> (<i>The Learning Company</i>)	Õppiv firma on selline organisatsioon, mis edendab kõigi oma liikmete õppimist ning kujundab teadlikult ümber iseennast ja oma konteksti.
Nonaka (1991:96)	<i>Teadmisi loovad ettevõtted</i> (<i>The Knowledge-Creating Company</i>)	Kui turg on ebapüsiv, tehnoloogiate hulk rohkeneb, konkurentide arv kasvab kordades ja tooted vananevad üleöö, suudavad edukaks jääda need firmad, mis järjekindlalt loovad uut teadmist, levitavad seda laialt üle kogu organisatsiooni ning leiavad sellele kiire rakenduse uute tehnoloogiate ja toodete näol.
Garvin (1993:80)	<i>Õppiv organisatsioon</i> (<i>The Learning</i>)	Organisatsioon, mis oskab teadmist luua, omandada ja edasi anda, aga

	<i>Organization)</i>	samuti ümber kujundada oma käitumist, et see paremini peegeldaks uut teadmist ja mõistmist.
Watkins, Marsick (1994:8)	<i>Õppiv organisatsioon (The Learning Organization)</i>	Õppiv organisatsioon on selline, mis jätkuvalt õpib ja end ise ümber kujundab.
Kilmann (1996:208)	<i>Õppiv organisatsioon (The Learning Organization)</i>	Õppiv organisatsioon kirjeldab, kontrollib ja täiustab protsesse, mille abil teadmist luuakse, omandatakse, jaotatakse, tõlgendatakse, säilitatakse, taastatakse ja kasutatakse eesmärgiga tagada organisatsiooni kestev edukus.
De Geus (1997:52)	<i>Elav ettevõtte (The Living Company)</i>	Elav ettevõtte on kujunenud isiksustega, mis võimaldab õppival organisatsioonis harmooniliselt areneda. Nad teavad, kes nad on, saavad aru, kuidas nad ümbritsevasse maailma sobivad, nad väärtustavad uusi ideid ja uusi inimesi, ja kulutavad oma raha sellisel säästlikul viisil, mis lubab neil endil määrata oma tulevikku.
Fullan (2006: 95-99)	<i>Uudne arusaam haridusmuutusest (The New Meaning of Educational Change. Third edition)</i>	Õppiv organisatsioon on avatud muutustele. Kasvama peab õpetajate võime tulla toime muutustega. Olulised on isiklikud suhted ja koostöö. Läbi õpetajate koostöö ja suhtevõrgustiku paranevad õpilaste õpitulemused.
Örtenblad (2004: 129-144)	<i>Õppiv organisatsioon: integreeritud mudeli suunas. (The learning organization: towards an integrated model)</i>	Õppivas organisatsioonis peavad olema esindatud kõik neli tunnust: organisatsiooniline õppimine; õppimine töötades; õppimist soodustav kliima; õppimist soodustav struktuur.

Allikas: Roots (2003), Senge (2009), Örtenblad (2004) ja Fullan (2006) põhjal autori tabel.

Organisatsioonid saavad olla õppivad ainult siis, kui selles olevad üksikisikud õpivad (London 2009: 3-4). Igapäevaelus võib jääda arusaam, et pidevalt õppivad organisatsiooni liikmed moodustavadki õppiva organisatsiooni. Võidakse arvata, et

pidevas koolitusprotsessis osalemine ja saadud teadmiste kasutamine töös on piisav selleks, et saada õppivaks organisatsiooniks. Tegelikult on kujunemisprotsess palju sügavam. Ainuüksi organisatsiooni liikmete enesetäiendus ei tee veel organisatsioonist õppivat organisatsiooni. See on ühiselt väljatöötatud protsess teadmiste talletamiseks, info jagamiseks, kogumiseks ja jäädvustamiseks. Peter Senge toob välja, et õppiva kooli idee on viimaste aastate jooksul pälvinud üha rohkem tähelepanu. Kooli saab värskendada vaid õppimisele orienteerituse najal, mitte ametliku korralduse või käsu korras ega seaduse surve all, kool on lisaks õpilaste õpetamisele ka kooli töötajate jätkuva arengu ja väljaõppe allikas. (Senge 2009: 13-22). Õppiv organisatsioon eeldab, et organisatsioonis on loodud tingimused, kus üksikisiku õppimisest kujuneb ühine, kollektiivne õppimine. Siinjuures on väga oluline organisatsioonisisene info liikumine. Infosulg võib osutuda pärssivaks faktoriks, mis takistab koostöö sujumist. Örténblad (2007: 108-122) rõhutab, et õppiv organisatsioon püüdleb ideaali poole. Selle saavutamiseks on igal töötajal oluline osa organisatsioonis. Töö autor on seisukohal, et parima saavutamiseks on oluline organisatsioonisisene koostöö.

Õppimine on ühtaegu nii sügavalt isiklik kui ka olemuslikult sotsiaalne; see ühendab meid üksteisega, mitte ainult abstraktse teadmisega (Senge 2009: 11-12). Õppimine on püsiva väärtusega. Senge õppiva organisatsiooni mudel tugineb viiele võtmedistsipliinile. Õpidistsipliinidest on abi tänapäeva hariduse dilemmaide ja kitsaskohtade lahendamisel (Senge 2009:15). Töö autor leiab, et õppivaks organisatsiooniks kujunemise seisukohalt on nimetatud viie distsipliini süsteemne koostoime olulisel kohal.

Viis distsipliini:

- Isiklik meisterlikkus. Isiklik meisterlikkus on suutlikkus sidusalt väljendada oma personaalset visiooni- tulemusi, mida kõige enam tahate oma elus saavutada- käsikäes oma praeguse elutegelikkuse realistliku hindamisega.
- Jagatud visioon. See kollektiivne distsipliin seab fookusesse vastastikused eesmärgid. Kool või kogukond, kes loodab elada õppides, vajab ühist visiooni jagamise protsessi.

- Mõttemudelid. See reflekteerimise ja uurimisoskuste distsipliin arendab teadlikkust suhtumisest ja tajudest suhetes- nii enda kui ka ümbritsevate inimeste puhul.
- Meeskonnaõpe. See on rühma koostöömise distsipliin. Meeskonnaõpet saab arendada klassiruumis, vanemate ja õpetajate vahel, kogukonna liikmete vahel ja „katserühmades“, mille eesmärgiks on saavutada edukas muutus koolis.
- Süsteemne mõtlemine. Selles distsipliinis õpivad inimesed paremini mõistma omavahelist sõltuvust ja muutusi ning suudavad tänu sellele tõhusamalt toime tulla jõududega, mis vormivad nende tegevuste tulemust. Süsteemset mõtlemist saab praktikas väga edukalt rakendada, leidmaks meetodit kõige vajalikuma muutuse saavutamiseks. (Senge 2009: 15-16)

Senge poolt loetletud viis distsipliini on õpetatavad kolmel eri tasandil:

- praktikad (mida teha?);
- printsiibid (millistest ideedest lähtuda?);
- põhiolemus (milline on kõrge meisterlikkuse tase selles distsipliinis?).

Praktikad on need tegevused, millele distsipliini praktiseerijad pühendavad oma aja ja energia. Printsiibid esindavad teooriaid, millel distsipliinid põhinevad, ja on ühtviisi olulised nii algajale kui ka meistrile.

Tabel 2. Tinglikud õpetatavad distsipliinide tasandid koolis

	Põhiolemus	Printsiibid	Praktikad
Süsteemne mõtlemine	<ul style="list-style-type: none"> • nähtuste sisemine vastastikune seotus • kindlustunne ja pühendumus 	<ul style="list-style-type: none"> • struktuurid mõjutavad käitumist • tasakaal 	<ul style="list-style-type: none"> • süsteemsed arhetüübid
Isiklik meisterlikkus	<ul style="list-style-type: none"> • õppijaks olemine • loomine • seotus • otsusekindlus 	<ul style="list-style-type: none"> • visioon • loov pinge <i>versus</i> emotsionaalne pinge • alateadvus 	<ul style="list-style-type: none"> • isikliku visiooni selgitamine • loova pinge hoidmine • valikute tegemine
Mõttemallid	<ul style="list-style-type: none"> ● tõearmastus 	<ul style="list-style-type: none"> • soovitud <i>versus</i> tegelikud praktikad 	<ul style="list-style-type: none"> • vahe tegemine

	<ul style="list-style-type: none"> ● avatus ● usaldus 	<ul style="list-style-type: none"> • järeltunde redel • tasakaal tõdede vaidlustamises ja kaitsmises 	andmete ja nende andmete põhjal tehtud üldistuste vahel <ul style="list-style-type: none"> • oletuste testimine
Ühise visiooni loomine	<ul style="list-style-type: none"> • kaasõpetajatelt • eesmärkide ühiseks pidamine • partnerlus • õpetajate tahe õppida ühtsed nõuded õpilastele 	<ul style="list-style-type: none"> • jagatud visioon nagu „hologramm“ • pühendumine <i>versus</i> järeleandmine 	<ul style="list-style-type: none"> • visiooni loomise protsess: isiklike visioonide tutvustamine e- teiste visioonide kuulamine- valikuvabaduse võimaldamine • olemasolevast reaalsusest teadlik olemine
Meeskondlik õppimine	<ul style="list-style-type: none"> • kollektiivne intelligentsus • joondumine • koostöö ja tagasiside kollektiivilt 	<ul style="list-style-type: none"> • dialoogi ja arutelu integreerimine • kaitsvad harjumused 	<ul style="list-style-type: none"> • ajutiselt oletustest loobumine • kolleegidega tegutsemine • oma kaitsereaktsioonide teadvustamine • harjutamine

Allikas: autori koostatud Senge (2009: 67-100) ja Fullani (2006: 95-99) põhjal

Käesoleva töö autor on arvamisel, et kooli seisukohalt on eelpooltoodud tabelis vaadeldavad õpetatavate distsipliinide tasandite seisukohad toeks õppiva kooli tunnusjoonte analüüsimisel ning oma põhiolemuselt, printsiipidelt ja praktikas toimivad

ühtmoodi nii suures koolis, kus õpilaste arv ulatub tuhandeni kui ka väikekoolis, kus õpilasi vähem kui 70.

Süsteemne mõtlemine on Senge (2009: 84-99) sõnul keerukuse, vastastikuse sõltuvuse, muutuste ja mõjutusvahendite teadvustamine. Süsteemse mõtlemise distsipliin on süsteemi struktuuri ja käitumise uurimine.

Isikliku meisterlikkuse praktiseerimine on individuaalne. Enamasti juhib seda iseseisev mõtlemine (Senge 2009: 67-73). See elukestev protsess muutub elu jooksul, mida mõjutab väärtushinnangute kujunemine ja hetkeolukord. Mõttemudelite distsipliini kohta toob Senge (2009: 74-78) välja, et tuum on tuua pinnale väljendamata eeldused ja hoiakud, et selle läbi inimesed võiksid kaitseseisundit sisse võtmata rääkida oma erinevustest ja arusaamadest. Mõttemudelid piiravad inimese võimet muutuda.

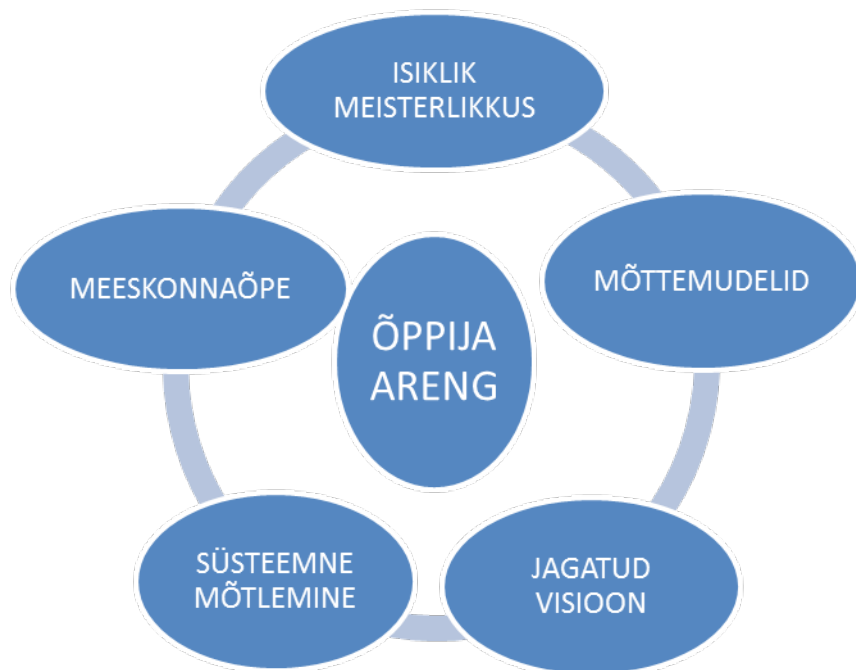
Jagatud visioon, see on ühisele eesmärgile pühendumine. Väiksemas kogukonnas on inimeste püüdluste äratamiseks vaja samuti aega, hoolt ja strateegiat. Ühistel visioonidel on komme levida isikliku kokkupuute kaudu (Senge 2009: 80). Senge (2009) kirjutab, et kogukonna liikmetena on meil tarvis silmast silma kohtuda, kui räägime asjadest, mis on meile tõeliselt olulised. Meeskonnaõpe on kollektiivse mõtlemisoskuse ümberkujundamine. Veel lisab Senge (2009), et lisaks nõukogule ja juhtkonnale määravad õppekava loomise töögrupid, kohapealsed meeskonnad ja personaliarenduse meeskonnad uuenduste iseloomu koolides. Võtmeteguriks on ka koolis juht ja juhi oskused suunata meeskonnatööd. Koostöö saavutamiseks tuleb juhil käituda nõnda, et teda tajutakse kui võrdset meeskonnaliiget. Võimuka ja üleoleva käitumise korral eemaldub meeskond oma juhist ning tunneb end ebapädevana (Gordon 2001: 18-19). Oskuslikul meeskonna suunamisel on rahulolu tehtust mõlemapoolne.

Ükski neist kontseptsioonidest pole uus, kuid Senge lõi midagi täiuslikku, pannes need kokku, moodustades nendest ühtse terviku (Cors 2003: 4). Inimesed õpivad tsüklitena, liikudes loomulikult tegutsemise ja refleksiooni vahel, tegevuse ja puhkuse vahel. Tsüklid esindavad viisi, kuidas täiustame seda, mida teeme. Parimaid viise, kuidas aidata inimestel ja organisatsioonidel võimekam olla, on sellesse rütmi meelevaldselt

sekkuda: panna paika mitte ainult aeg mõtlemiseks, vaid ka eri mõtlemisviiside jaoks ning klassides, koolides ja kogukondades toimuvate kollektiivsete diskussioonide jaoks. Paljud organisatsioonid lülitavad need tsüklid teadlikult oma praktikasse (Cambron McCabe, Dutton 2009: 100-104).

Õppivat organisatsiooni iseloomustavad tunnused on võimalik üldistavalt jagada kaheks (Mayo 2007: 4):

- Protsessideks - õppivas organisatsioonis osaletakse protsessides, mis julgustavad ja stimuleerivad õppimist kõigil organisatsiooni tasanditel.
- Käitumistavadeks - õppiv kultuur eeldab terviklikku käitumist. Iga organisatsiooni liige peab teadma, milline käitumisviis on aktsepteeritud, milline mitte.



Joonis 1 Õpidistsipliinide tunnused õppija arengule õppivas organisatsioonis (koostatud Senge, 1990, eeskujul). Autori joonis

Joonis 1. kujutab õppija arengut koolis üldisemalt, mis on õpidistsipliinide mõjusfääris Senge (1990) määratluse järgi. *Õppija rollis on nii õpilased kui kogu*

koolipersonal. Õppimine on areng, mis kulgeb pideva protsessina. Arengu all mõistetakse kindla seesmise tendentsiga liikumist, mille alg- ja lõppolek on kvalitatiivselt erinevad. Areng esineb kui progress (liikumise tõusujoones, madalamalt kõrgemale, lihtsamalt keerukamale) ja kui regress (taandareng, süsteemid) (EE I köide 1996, lk 279). Õppimise mõiste õppivas organisatsioonis ei ole alati üheselt määratletud. Argyris ja Schön (1978) on vaadelnud õppimist silmustena. Õppimine kulgeb lihtsamalt keerulisemale minnes teadmiste omandamisest täieliku muudatuseni, ümberkujundamiseni.

Argyris ja Schön (1978) on eristanud ühe-, kahe- ja kolmesilmuselise õppimise.

- Ühesilmuseline õppimine seisneb oma käitumise korrigeerimises ja teadmiste omandamises olemasoleva ülesande piires. Sellel tasandil piiratakse vigade parandamisega.
- Kaheilmuselise õppimise käigus pannakse kahtluse alla organisatsiooni eesmärgid ja väljakujunenud normid. Vajadusel neid muudetakse.
- Kolmesilmuselise õppimise käigus õpitakse tundma õppimise protsessi ennast. Eesmärk on muuta inimeste baasarsaamu ja mõtlemisviisi. Selleks analüüsitakse üksikasjalikult vigade tekke põhjuseid ning räägitakse asjadest, millest seni on vaikival kokkuleppel hoidutud. Selle tulemusel peaksid muutuma organisatsiooni liikmete väärtushinnangud.

Ühesilmuseline õppimine viib arenduseni, kaheilmuseline üleminekuni ja kolmesilmuseline radikaalse ümberkujundamiseni. Ümberkujundamine ei saa toimuda, kui ei toimu kolmesilmuselise õppimise (Alas 2002: 89). Seda võib tõlgendada ka nii, et esimesel juhul viib õppimine arenguni, teisel juhul ümberkorraldamiseni ja kolmandal juhul radikaalse ümberkujundamiseni. Viimane võib organisatsiooni ajutiselt kaosesse viia.

Organisatsiooniline õppimine ja õppiv organisatsioon omavad omavahelist seost. Neil on sarnased ja erinevad jooned. Örtenbland (2001) on toonud välja kaks erisust kontseptsioonide vahel:

- „õppiv organisatsioon“ on organisatsiooni vorm;

- „organisatsiooniline õppimine“ on organisatsioonis asetleidvad õppimisega seonduvad tegevused ja protsessid. (Örtenbland 2001: 126)

Õppiva organisatsiooni ja organisatsioonilise õppimise erinevused on kokkuvõtvalt esitatud järgneva tabelina:

Tabel 3. Õppiva organisatsiooni ja organisatsioonilise õppimise peamised erinevused

Tunnused	Organisatsiooniline õppimine	Õppiv organisatsioon
Olemus	Protsessid	Organisatsiooni vorm
Normatiivsuse hulk	Kirjeldav Eksisteerib loomulikult Neutraalne Vajalik Saavutatav Tuntud	Normatiivne Vajab tegevusi Eelistatud Mittevajalik Kättesaamatu Tundmatu
Teoreetiline põhi	Akadeemikud	Praktikud
Seos väikekooliga*	Mõjuvaks teguriks kogukonna kultuuriline keskkond. Protsesside avatud kulgemine.	Väiksemas kollektiivis suurem meeskonnatöö ja koostöö kogukonnaga. Üksikliikme kaasamine töhus, ühistegevuse rakendamisel segavate faktorite esinemise tõenäosus väike.

Allikas: Örtenbland (2001: 128); autori täiendatud*

Käesolev tabel toob kokkuvõtvalt välja õppiva organisatsiooni ja organisatsioonilise õppimise peamised erinevused, mis omavad mõju ka väikekoolile. Moilanen (2005) kirjutab, et õppiva organisatsiooni mudel pakub vahendeid, mis ei aita ainult tervikut näha, vaid aitab ka selle terviku elemente tuvastada. Organisatsiooniks saab nimetada mistahes ettevõtet, sealhulgas ka haridusasutust. Õppeasutustele on organisatsiooniteooria suhteliselt uus asi (Skogen, Holmberg 2004: 66). Kool tegeleb õppimisega juba koolide loomise algushetkedest, kuid õppiv kool on alles uus mõiste. Liikumine toimub

lihtsamalt keerulisemale, üksikisikult kollektiivile ja lõpptulemusena tervele organisatsioonile.

Kolmas ja kindlasti kõige keerulisem on kogukonna tasand. Laiemalt võttes on kogukond see õpikeskkond, milles üldhariduskool tegutseb (Senge 2009: 23-25). Klassiruumis õpitav on väike osa sellest, mida laps omandab. Ülejäänu tuleb ümbritsevast keskkonnast, huviringidest, meediast, sõpruskonnast.

Kirjanduses õppiva organisatsiooni kohta on õppivaks subjektiks indiviid. Peale selle, rõhutab kirjandus teadmiste säilitamist indiviididest väljaspool tunduvalt väiksemas mahus kui kirjandus organisatsioonilise õppimise kohta. (Örtenbland 2001). Oluline on, et suudetaks tagada organisatsiooni konkurentsieelis ka pärast üksikisikute lahkumist või asendumist organisatsioonis. Töö autor on arvamusel, et õppiva organisatsiooni tähendus kooli elujõulisena püsimise jaoks on olulise tähendusega. Väikekooli kujundamine õppivaks organisatsiooniks läbi viie distsipliini ühendab kooli kollektiivi ja lähendab kogukonnaga. Ühiselt määratletakse visioon ja meetodid, kuidas seatud eesmärgini jõuda.

Eesti jätkusuutlikkust seostatakse meie arenguga teadmistepõhise õpiühiskonnana. Nii regionaalne, riiklik, euroopalik kui ka globaalne edustsenaarium on seotud teadmusloome ning õppiva osalusega õppivas kogukonnas, õppivas organisatsioonis, sealjuures ka õppivas koolis (Sarv 2008: 18). Käesoleva töö autori arvates on kaasaegne kool pidevas õppimises ja arengus, sest ühiskonna kiire muutumine seab selleks vajadused.

Muutused ühiskonnas avaldavad mõju kultuurikeskkonnale, mis omakorda määrab perekonna väärtushinnanguid. Õpilased tulevad kodudest pere mõjutustega ning see seab koolile vajaduse valmisolekuks muudatustega kaasa minna.

Mõned arvamused on sellised, et võimalused juhtida rahvusvahelist organisatsioonilist õppimist kooli kontekstis on nõrgad, ning et koolis tuleks

organisatsiooniliseks õppimiseks seada tasakaal erinevate tingimuste vahel. (Imants 2003). Magistritöö autor on seisukohal, et läbi aastakümnete ühiskonnas toimunud muutused hakkasid mõjutama kogu maailma majandust ja igapäevaelu. Nendest kaks on olulist mõju avaldanud ka koolisüsteemile. Üks oli majanduse globaliseerumine, sest riigid hakkasid majanduslikult üksteisest sõltuma. Teine oli tehnika revolutsioon, sealhulgas Interneti ning uute info- ja sidetehnoloogiate kasutuselevõtmine. Oluline prioriteet on tööhõive. Parem haridus tähendab võimalust saada parem töökoht. Teadmispõhisele ühiskonnamudelile üleminekuks vajavad nii avalik kui ka erasektor võrreldes praegusega rohkem teadlaseid, insenere. Elukvaliteedi paranemise eelduseks on majandusliku lisandväärtuse kasv. Suurimat lisandväärtust loob uuenduslik ettevõtlus.

Teadus- ja arendustegevuse süsteemi arendamine loob eeldused kultuuri, hariduse, majanduse ja riigijuhtimise edenemiseks ning parandab sellega võimalusi Eesti püsimiseks heal konkurentsipositsioonil. Selleks tuleb suurendada nii teadus- ja arendustegevuse mahtu kui ka tagada selle kvaliteet, kusjuures Eestis tehtava teadus- ja arendustegevuse hindamine peab toimuma võrdluses vastava ala maailmatasemega.

Edu võti on haridus. Järjest enam pööratakse erilist tähelepanu andekatele noortele, kes püütakse üles leida ja teaduse juurde tuua juba koolieas. Töötatakse välja ja viiakse ellu meetmete kompleks põhikoolis ja gümnaasiumis, et äratada õpilastes sügavat huvi teaduse ja tehnoloogia vastu. Teadus- ja arendustegevus, eelkõige uued tehnoloogiad, on konkurentsivõime ja töökohtade arvu suurendamise võti. Ühiskonnas populariseeritakse teadust, teadusharidust ja innovatsiooni ning propageeritakse teaduslikku maailmavaadet ja eetilisi põhiväärtusi (Teadmispõhine Eesti 2007-2013). Oluliselt on kasvanud internetiühendust kasutavate ettevõtte, organisatsioonide ja kodumajapidamiste arv.

Hariduse ja harituse väärtustamise positiivseks näitajaks Eestis on PISA testi tulemused. PISA test on rahvusvaheline õpilaste hindamise programm, millega mõõdetakse 15-aastaste noorte teadmisi ja oskusi ühiskonnas iseseisvalt hakkama saada. Testi küsimustik ei järgi ühegi riigi kooliprogramme, vaid on universaale. PISA test mõõdab kõikide õpilaste teadmiste taset ühtedel alustel. Seda olenemata kooli suurusest. 2012. aastal osales PISA uuringus käesolevas magistritöös käsitletav Tornimäe Põhikool.

Teadmiste juhtimise kohta käiv kirjandus kaldub keskenduma ainult teadmiste jagamisele. See võib olla takistav, kuna teadmiste jagamise toetamiseks kasutatavad meetmed võivad kehtestada tähenduste ja protseduuride ühetaolisuse, mis piirab uute teadmiste arenguks vajalikku mitmekesisust. Seega tuleb käsitleda nii teadmiste jagamist kui ka teadmiste tootmist (Bogenrieder, Nooteboom 2004).

Skogen ja Holmberg (2004: 28) kinnitavad, et koolil on lapse õppimise seisukohast oluline roll tänapäeva teadmusühiskonnas. Perekonna struktuuri ja tööturu ning tööelu muutustega on kool saanud keskse koha ka laste kasvatamisel. Töö autori arvates seab see veelgi suurema vastustuse koolile iseseisvalt mõtleva ja elus toimetuleva isiksuse kujundamisel.

PISA 2009 peamine hindamisvaldkond oli funktsionaalne lugemine. Eesti keskmine tulemus ületas nii OECD riikide, Euroopa kui kõigi osalenud riikide keskmise. Eesti oli OECD riikide seas 10., Euroopas 5. ja kõigi osalenud riikide seas 13. kohal (<http://uuringud.ekk.edu.ee/pisa/2009/>). Kuigi PISA uuringu põhjal saadud hea tulemus tekitab hetkelise heaolutunde, et Eesti koolisüsteem on päris heal järjel, on rahulolu paigalseis ja see omakorda tagasimineki. Töö autor arvab, et just praegu ongi õige aeg kooli kujunemiseks õppivaks organisatsiooniks. Kool peab olema kaasaegne, arenguvõimeline ja noori innustav. Tänapäevane õpilane on inimene täiskasvanu, kellega tulevikus võivad kooli siduda tööalased suhted või on kokkupuuted mujal sotsiaalses võrgustikus.

Organisatsioon on kindla inimrühma terviklikult korraldatud ühendus, mis võimu ja eestvedamise mõjutusel, tegevusi kooskõlastades, püüab saavutada ühist eesmärki.

Eelpooltoodud tunnusjoonte alusel on ka kool organisatsioon. Et otsustada, kuivõrd on tänased koolid õppivad organisatsioonid, peame konkreetset organisatsiooni võrdlema teoreetilise mudeliga, mis kirjeldab õppivat organisatsiooni. Liikumine õppiva organisatsiooni suunas sõltub organisatsiooni liikmete avatusest, aga ka valitsevast õhkkonnast (Talvik, 2001). Käesolevas magistritöös käsitleb töö autor kooli kui õppivat organisatsiooni õppiva organisatsiooni mudeliga võrreldes.

Kool on tervikorganisatsioonina kui õppimis- ja arengukeskkond nii õpetajatele kui ka tema mõjuväljas olevale igale õpilasele. Õpetaja jaoks on see keskkond seotud professionaalse arengu ja toimetulekuga, lokaalse individuaalse ja kollektiivse teadmusloomega kooli õppekava arendamisel ja õpilase arengu jälgimisel ning toetamisel-juhtimisel (Sarv, 2008: 24). Käesolevas magistritöös on kooli kui organisatsiooni vaadeldud eelkõige Peter Senge õppiva organisatsiooni kontseptsiooni kasutades. Senge viimasena ilmunud teos *Õppiv kool* (2009) toob esmakordselt fookusesse koolid õppiva organisatsioonina. Senge (1997) järgi suurendavad õppivad organisatsioonid jätkuvalt oma võimet luua tõeliselt soovitud tulemusi, arendades ja võttes kollektiivselt kasutusele uusi mõttemalle ning õppides üheskoos õppima. Kooli kujunemine õppivaks organisatsiooniks algab õppiva klassiruumi loomisest.

Õpetamisel on alati sügavam põhjus: õpetamine on inimestele olemuslikult omane tegevus, on imetore näha õpilasi arenemas ja tunda, et teil on selles oma osa. Klassiruum on neid väheseid töökohti, kus inimesed saavad kogeda, et nende endi pühendumus ja loomingulisus aitab teistel inimestel teha edusamme (Senge 2009: 108). Õppetöö korraldus klassiruumis on täiel määral õpetaja otsustada. Ühte ja sama teemat on võimalik käsitleda mitmel erineval moel. Õpetajad tihti seda ka teevad, sest teemapüstitus ning lahendusteni jõudmine sõltub õpilastest. Klassikollektiivid ja aastakäigud on sageli erinevad. McNiff ja Whitehead (2000) toovad välja, et õppimine suunab teistmoodi tegemisteni. Õppivas organisatsioonis on oluline iga liige, meeskondliku õppimise suunamisel avaldab juhi roll olulist mõju.

Kontseptsioon „kõik lapsed suudavad õppida“ on viimastel aastatel populaarsust kogunud; sellel põhineb arvukalt haridusalgatusi. Õppiv klass nõuab meetodeid ja

infrastruktuuri, mis võimaldab igal inimesel teadlikult teise edule kaasa aidata. See tähendab keskendumist inimeste mõttemallide ja tegevusviiside muutmisele ja tunnistamist, et õpilased õpivad eri viisidel ja nende võimekus ei ole sünnimomendiga fikseeritud. Sellises klassis tunnevad õpilased, et üks nende eesmärk on seista kõigi edukuse eest (Senge 2009: 110) ning Propst ja Büchel (1997) kinnitavad, et üksikisiku õppimiselt organisatsioonilisele liikumisele on oluline suhtlemine ja lõimumine. Kirjeldatud keskkonnas on õpilasel meeldivam õppida, kus ei eristata edukaid vähemedukatest. Kui õpilane usub oma võimetesse, siis suudab ta ka rohkem saavutada.

Õppiv kool saab alguse õppivast klassist. Õppiva klassiruumi kujundamiseks toob Cambron-McGabe (2009: 111-116) välja järgmised sammud:

- „Kui mul oleks õppiv klass...”
- Definitsiooni kinnistamine
- „Mis ma sellest saan?”
- Viie esimese väljavalimine ja täiustamine
- „Mis seisab meie teel?”
- „Mis on takistuseks?”
- „Ma tean, et saavutan edu, kui...”
- Esimesed katsetused

Töö autori hinnangul on ka õppiva klassiruumi kujundamisel oluline eelkõige eesmärk, mille suunas liikuda. Sammhaaval kinnitavad õpilased ja õpetajad tegevussuunad kuni esimese katsetuseni.

Weldy (2009) kirjutab, et õppiva organisatsiooni käekäik sõltub õppivate indiviidide tõekspidamistest ja hoiakutest. Kindlasti võib tekkida momente, mil nende distsipliinide praktiseerimine ja kujundamine tundub suisa võitlusena ning kaldutakse naasma vanade viiside ja harjumuste juurde; siiski olen seda meelt, et rauda edasi tagudes toob tulevik meile loendamatut tasu ja kingitusi (Senge 2009: 120-121). Ka siin, nagu paljude teistegi uuenduste puhul, ei tohi esimeste raskuste ilmnemisel alla anda. Järjepidevus viib soovitud tulemusteni.

Õppivalt klassiruumilt jõuame edasi õppiva kooli juurde. Boateng (2011) rõhutab, et õppivas organisatsioonis on määrav ka töökeskkond ning Senge (2009: 277-281) toob välja edu tagatiseks olevad olulised printsiibid:

- Muutus on jätkusuutlik vaid siis, kui sellega kaasneb õppimine.
- Muutus algab väikesest asjast ja kasvab orgaaniliselt.
- Katserühmad on muutuste inkubaatorid.
- Oluliselt tähtsad muutusalgatused püstitavad kaks küsimust valitseva strateegia ja organisatsiooni eesmärgi kohta: „Kuhu me suundume? Milleks me siin oleme?“.
- Edukas muutus leiab aset mitme juhtimistaseme kaudu.
- Probleemid on organisatsioonilise muutuse loomulik osa, täpselt samamoodi nagu noorukipõlves esinevad probleemid on loomulikud inimese kasvamisel.

Kooli kujundamisel õppivaks organisatsiooniks kaasatakse kõik organisatsiooni liikmed, seega pedagoogiline personal, muu personal, õpilased ja nende läbi ka lapsevanemad. Seega võime öelda, et tegu on ühtlasi kaasava kooliga.

Kaasavale koolile on püstitatud uued ja senisest ambitsioonikamad eesmärgid. See on kool, kus on võimalik pakkuda kõigile kohandatud õpet. Seda tuleb vaadata elukestva õppe perspektiivis (Skogen, Holmberg, 2004: 23). Töö autor on samuti seisukohal, et ajaga sammu pidamiseks on koolil vajadus kaasaegseteks muutusteks, mis on pideva protsessina aluseks elukestva õppe kujunemisel. Tänapäeva ühiskonnas on haridusasutustele seatud suuremad ootused kui need olid varasematel aegadel.

Õppiva organisatsioonina on kool iseäralik selle poolest, et õppimine on selle põhitegevus, õppimise tulemus- organisatsiooni „toodang“. Seda nii kitsas mõttes- õpilaste poolt omandatud ja väljastpoolt mõõdetavad-kontrollitavad teadmised; kui laias mõttes- õpilaste väärtushoiakud, valmisolek elukestvaks õppimiseks ja pere-, kodanikuelu, töö ning vaba ajaga toimetulekuks (Sarv, E.-S. 2008: 126). Kooli eesmärk on koolist ellu saata iseseisva mõtlemis- ja otsustamisvõimega noored teotahtelised isiksused, kes on valmis pidevaks arenguks ja enesetäiendamiseks.

Mitme aastakümne vältel on haridus ja õppimine väljunud oma traditsiooniliste institutsioonide – kooli ja ülikooli – raamidest ning muutunud kogu ühiskonnale oluliseks tootlikuks jõuks. Sellest tulenevalt esitab tänapäev õppimisele ja haridusele hulga uusi nõudmisi ning innovatiivsus ja intellektuaalsed protsessid omandavad teadmispõhises majanduses üha enam tähtsust. (Torokoff 2008:6). Koolil peavad olema tihedad kontaktid kohaliku kogukonnaga ja seetõttu on õppetöö oluline osa võrgustiku loomine väljaspool kooli (Skogen, Holmberg 2004: 105). Kogukonnal on oluline roll kooli arenguvõimaluste loomises. Töö autor väidab, et kooli elujõulisus suurel määral on seotud kogukonnas ja ühiskonnas toimuvaga. Kooli ja pere väärtushinnanguid mõjutab keskkond, kohanemine muudatustega ja piirkonna majandustegevus. Kokkuvõtvalt saab töö autor järeldada, et õppivat kooli mõjutav võrgustik on omavahel seotud.

1.2. **Õppiv organisatsioon ja seadusandlus**

Käesolevas peatükis käsitletakse Eesti Vabariigis kehtivaid õigusakte, mis määratlevad haridusasutuse juhtimist, juhtimisega kaasnevaid õiguseid, kohustusi ja võimalusi. Töö autor on seisukohal, et kehtivad seadusaktid on vastuolulised, mis ühelt poolt soosivad kooli kujunemist õppivaks organisatsiooniks, teisalt aga pärsivad ning seavad rangelt piiritletud raamid. Töös vaadeldakse kehtivat „Põhikooli- ja gümnaasiumiseadust“, haridus- ja teadusministri määrust „Kooli õppenõukogu pädevus ja tegutsemise kord“, välis- ja sisehindamise põhimõtteid. Töö autor analüüsib seadusandlust, et välja tuua õppiva organisatsiooni arengut toetavad ja arengut takistavad seadusaktid.

Erinevate autorite poolt on õppiva organisatsiooni kontseptsioon saanud ka kriitikat. Jones ja Hendry (1992: 59) toovad välja, et eelkõige vajab veel täpsustamist, mil määral õppiva organisatsiooni mõiste kujutab endast üht ideaali ja kas see on ka reaalselt teostatav. Nyhan (2003: 13) toetub väitele, et praktikas ei pruugi õppiva organisatsiooni mudel olla nii ideaalne ja tõhus, kui väidetud on. Garvin (2008: 110) viitab, et suur osa õppiva organisatsiooniga seotud uuringutest on liiga üldised ja pealiskaudsed. Õppiv organisatsioon on ühelt poolt stabiilne ja struktureeritud, teisalt desorganiseeritud ja muutlik. Erinevates uuringutes esitatud kirjeldused tekitavad segadust ning muudavad

keeruliseks metoodika määratlemise uute uuringute puhul (Grieves467-469). Jörg (2005: 3) märgib õppiva organisatsiooni põhitõed on välja toodud võimaluseta neist lõpuni aru saada ja eristada praktiline kasum. Samuti on praktikast tulenevalt näha, et õppiva organisatsiooni areng ei ole ennustatav.

Töö autor väidab, et ka erinevate autorite kriitika õppiva organisatsiooni kontseptsioonile on arengut toetav. Torokoff ja Mets (2008) väidavad, et kool kui õppiv organisatsioon on tänasel päeval osaliselt või täielikult välja arendamata. Õppiva organisatsiooni kujunemine koolis sõltub oluliselt haridusasutuse juhtimismeetoditest. Eestis on koolijuhtide vastutus suhteliselt piiratud ja haridusasutust puudutavate õigusaktide järgi koolielu mõjutamise võimalused piiratud.

„Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus“ määrab kindlaks üldhariduskooli õigusliku seisundi ja töökorralduse (§1 (1)). Nimetatud seadusesäte määrab konkreetselt kooli töökorralduse, mis tagab üldharidussüsteemi ühtsuse ja võimaldab õpilaste ja õpetajate liikumist ühest koolist teise. Ei võimalda koolijuhil teha iseseisvaid muudatusi.

Kool koostab riikliku õppekava alusel kooli õppekava, mille kinnitab direktor käskkirjaga. (§17 (1)). Riiklik õppekava on koolidele jätnud võimaluse osalises mahu õppekava kohandada vastavalt kooli eesmärgile ja suunitlusele. Siin on koolil otsustusõigus ja väikekool saab kaasata õppiva kogukonna. Õppekavas kinnitatava valikaine otsustamine on seotud kultuurilise kogukonna eripäraga. Kehtiva riikliku õppekava alusel koostab iga kool oma õppekava, kus on võimalus vastavalt kooli suundadele ja eripärale määratleda tunnijaotus ning õppesisu (§17 (2)). Senge (2009) viiest distsipliinist toetab nimetatud seadusakt isiklikku meisterlikkust, mõttemudeleid ja õppimise tsükleid.

Kool juhindub käesolevast seadusest, muudest õigusaktidest ja oma põhimäärusest (§66). Igal koolil on oma põhimäärus, kus on arvestatud kooli eripära ning mis on seaduslikust seisukohast üks kooli alusdokumentidest. Käesolev õigusakt toetab kooli kujunemist õppivaks organisatsiooniks. Kooli põhimääruse koostamisel võtab kool

arvesse kooli kui organisatsiooni eripära, väärtushinnanguid ja kogukonna huvid. Seadus toetab Senge (2009) viiest distsipliinist jagatud visiooni ja meeskonnaõpet.

Kooli juures võivad tegutseda pikapäevarühmad, ringid, stuudiod jm klassivälise tegevuse vormid (§38 (1); §40 (1)). Tunnivälisel tegevusel on õpilase arengus vastutusrikas roll. Õppiva organisatsiooni kujunemise seisukohalt on ka tunnivälise tegevus olulisel kohal. Seadus toetab Senge (2009) viiest distsipliinist mõttemudeleid, jagatud visiooni ja meeskonnaõpet.

Kooli personali koosseisu kehtestab direktori ettepanekul määrusega valla volikogu, tuginedes haridus- ja teadusministri määrusega kehtestatud miinimumkoosseisule. (§74 (2)). Antud seadusesäte on positiivne tugi Senge (2009) viiest distsipliinist jagatud visiooni, isiklikku meisterlikkust ja meeskonnaõpet. Kooli personali vaba ametikoha täitmiseks võib välja kuulutada konkursi, kui see on kooli või omavalitsuse seadusaktides nii sätestatud. Vastasel juhul on otsustamisõigus koolijuhil ainuisikuliselt. Mõlemal juhul saab koolijuht teha valiku kooli arengusuundi ja huvisid arvestades.

Personali ülesanded ja kohustused, õigused ja vastutus määratakse kindlaks kooli põhimäärusega ja töölepinguga, mis on kooskõlas töösuhteid reguleerivate õigusaktidega.(§74 (4)). Nimetatud lõik soodustab kooli kujunemist õppivaks organisatsiooniks kui õppiva organisatsiooni ideed on aluseks võetud kooli põhimääruse koostamisel. Töölepinguseadus pigem piirab loomingulist arengut. Põhimäärus on vastavaid seadusakte arvestades igal koolil ise koostatud, heaks kiidetud õppenõukogu poolt ning kehtestatud valla volikogu määrusega.

Õpetajate, direktori asetäitja õppe- ja kasvatusalal ning teiste õppe- ja kasvatusalal töötavate isikute vabade ametikohtade täitmiseks korraldab kooli direktor konkursi. (§ 75 (5)). Üldjuhul on konkursi tingimused seadusaktidega määratletud. Väiksemates koolides direktori asetäitjat õppe- ja kasvatusalal ei ole, sellisel juhul teeb ka selle töö ära direktor ise või delegeerib tööülesandeid teistele õppe- ja kasvatusalal töötavatele isikutele.

Kooli juhib direktor. Direktor kannab vastutust kooli üldseisundi ja arengu ning rahaliste vahendite õiguspärase ja otstarbeka kasutamise eest (§71 (1)). Direktor koostab etteantud vahendeid arvestades kooli eelarve ning vastutab selle täitmise eest. Eelarvet koostades on võimalus silmas pidada kooli arengut, samuti õppivaks organisatsiooniks kujunemise vajadusi. Väikekooli koolijuhile tähendab seadus organisatsiooni kujundamisel vaba otsustamisvõimalust ja loomingulist lähenemist kooli puudutavate otsuste langetamisel.

Direktoril on õigus teha kooli kasuks kooli pidaja nimel tehinguid ulatuses, milles see on vajalik tema seaduses sätestatud ülesannete täitmiseks (§71 (2)). See lõik annab koolijuhile suure õiguse otsustamiseks ja samas ka vastutamiseks. Töö autor on seisukohal, et direktoril on küll õigus teha erinevaid eelarvelisi tehinguid, kuid eelarveliste vahendite hulk on piiratud ning kululiigid rangelt määratletud.

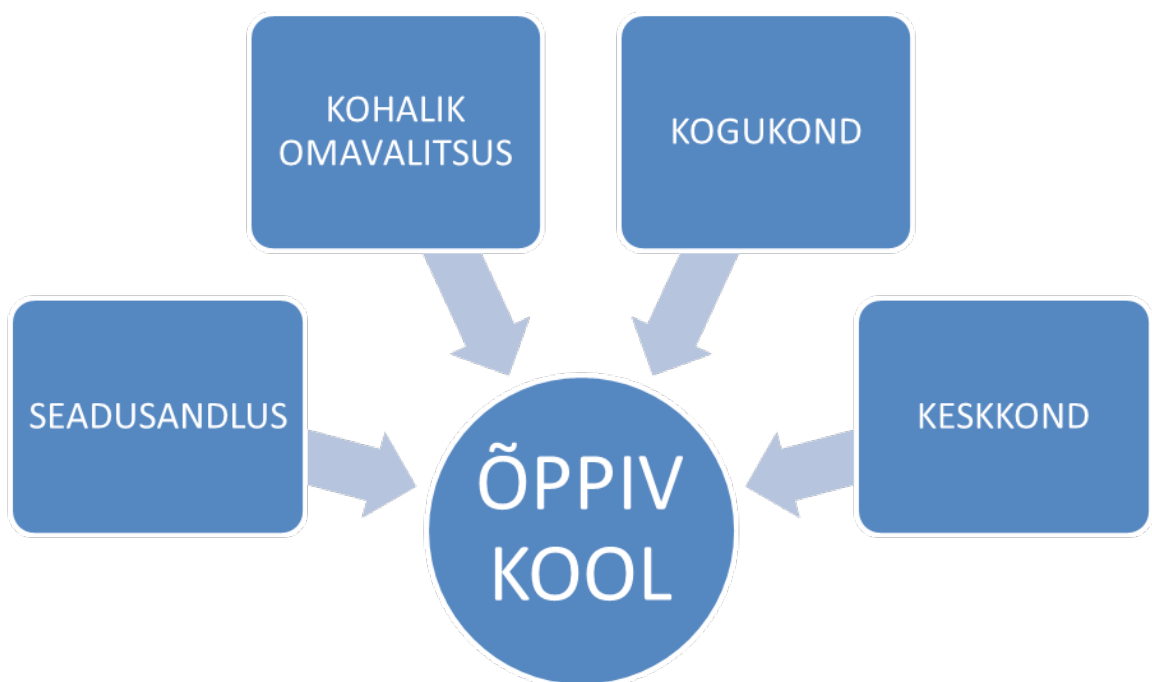
Koolidel on õppenõukogu, mille ülesandeks on kooli õppe- ja kasvatustegevuse kindlaksmääramine, analüüsimine, hindamine ja juhtimiseks vajalike otsuste tegemine (§72 (1)). Õppenõukogu esimees on üldjuhul kooli direktor, tema äraolekul direktori asetäitja õppe- kasvatusalal või kolmas isik, kelle direktor on määranud. Õppenõukogu liikmeteks on kooli pedagoogid. Õppenõukogu tegevusse kaasatakse õpilasesinduse määratud õpilaste esindaja (§72 (2)). Õppenõukogu pädevuse ja tegutsemise korra määrab haridus- ja teadusminister määrusega (§72 (3)). Nimetatud määrusel on seosed Senge (2009:15) õppiva organisatsiooni distsipliinidest jagatud visiooniga. Õppenõukogu tegevuses on kajastatud vastastikused eesmärgid.

Munitsipaalkooli edukaks tööks vajalike tingimuste loomiseks moodustab valla- või linnavalitsus hoolekogu. Põhikooli hoolekogusse kuuluvad kooli pidaja, õppenõukogu, vanemate, vilistlaste ning kooli toetavate organisatsioonide esindajad (§ 73 (2)). Hoolekogu on alaliselt tegutsev organ, kelle ülesanne on kooli pedagoogide, kohaliku omavalitsuse volikogu, vanemate, vilistlaste ja kooli toetavate organisatsioonide ühistegevus kooli õppe- ja kasvatustegevuse jälgimisel ning selleks tegevuseks paremate tingimuste loomisele kaasaaitamisel (§73 (1)). Hoolekogu koosneb erinevate

elualade inimestest, kes on valitud esindama omavalitsuse volikogu, kooli pedagoogide, lastevanemate, vilistlaste ja mõnel pool ka kooli toetavate organisatsioonide poolt.

Hoolekogu liikmete valimise korra kehtestab kooli pidaja (§73 (1)). Munitsipaalkoolide pidaja on omavalitsus, riigikoolide pidaja on riik. Hoolekogu teeb valla- või linnavalitsusele ettepanekuid kooliga seotud küsimuste paremaks lahendamiseks (§73 (1)). Kui hoolekogu toetab kooli ja kooli soove, siis on esitatud ettepanekud koolile ainult kasuks.

Direktor on hoolekogu ees aruandekohustuslik (§73 (10)). Hoolekogul on õigus pärida direktorilt aru koolielu puudutavatest erinevate valdkondade küsimustes. Aruandekohustuses ei ole midagi negatiivset. Töö autori sõnul on aruandmine nii hoolekogu ees kui ka omavalitsuse volikogu komisjonide ees koolielu puudutavates küsimustes edasiviiva jõuga ning võivad omada positiivset tagasisidet. Õigustatud kriitika on oodatud, et oleks võimalik teha töös vastavaid muudatusi ja täiendusi.



Joonis 3. Õppiva kooli mõjutegurid. Autori joonis

Kooli sisehindamise läbiviimise korra kehtestab kooli direktor (§78 (2)). Kool koostab sisehindamise aruande vähemalt üks kord kolme õppeaasta jooksul. Aruandes tuuakse

välja kooli tegevuse tugevused ja parendusvaldkonnad. Sisehindamise aruande kehtestab kooli direktor, esitades selle enne kehtestamist arvamuse andmiseks kooli hoolekogule ja kooli pidajale (§78 (3)).

Munitsipaalkooli kulud katab kooli pidaja. Lähtudes munitsipaalkoolide õpilaste arvust, määratakse kooskõlas riigieelarveseadusega igal aastal riigieelarvest toetus valdadele ja linnadele munitsipaalkoolide õpetajate, direktorite ja õppealajuhatajate töötasu ning täiendkoolituse, investeeringute ning õppevahenditega seotud kulude katteks (§ 82 (3)). Õppiva organisatsiooni kujunemine eraldi eelarvelisi lisavahendeid ei vaja, küll aga on Põhikooli riiklikus õppekavas kehtestatud nõuded füüsilisele õppekeskkonnale (RÕK §6).

Kooli õppe- ja kasvatustööle teostab riiklikku järelevalvet Haridus- ja Teadusministeerium või haridus- ja teadusministeeriumi ülesandel kooli asukohajärgne maavanem (§84 (1)). Koolid, kus teostatakse riiklikku järelevalvet, valib Haridus- ja Teadusministeerium. Riiklik järelevalve ei ole takistuseks kooli kujunemisel õppivaks organisatsiooniks. Haridus- ja teadusministri määrus „Kooli õppenõukogu pädevus ja tegutsemise kord“ sätestab kooli õppenõukogu pädevuse ja tegutsemise korra (§1).

Õppenõukogu koosolek kutsutakse kokku vähemalt neli korda aastas ja see on otsustusvõimeline, kui osa võtab kaks kolmandikku liikmetest, sealhulgas õppenõukogu esimees või aseesimees (§5 (1)). Õppenõukogu esimees on kooli direktor. Teda asendab direktori asetäitja õppe- ja kasvatusalal või mõni teine õppe- ja kasvatusalal töötav isik, kelle direktor on ennast asendama määranud.

Õppenõukogu otsused võetakse vastu lihthäälteenamusega . Hääletamine on õppenõukogu otsusel avalik või salajane. Poolt- ja vastuhääle võrdse arvu korral on otsustavaks õppenõukogu esimehe, tema äraolekul aseesimehe hääl (§6 (1)). See lõik annab õppenõukogu esimehele suure õiguse, millega kaasneb ka vastutus.

Õppenõukogu otsused jõustuvad nende vastuvõtmisel, kui otsuses ei ole sätestatud teisiti, ja nende täitmine on kohustuslik kõigile pedagoogidele. Õppenõukogu otsused

on kohustuslikud teistele kooli töötajatele ja õpilastele neid otseselt puudutavates küsimustes (§7 (2)). Kui otsus puudutab otseselt kooli õppivaks organisatsiooniks kujunemise aspekte, siis selle seaduselõigu järgi on kohustatud otsust täitma nii pedagoogiline personal kui ka kooli muu personal. Igaüks vastavalt oma tööülesannetele. Õppenõukogu otsuste täitmist korraldab ja kontrollib kooli direktor ning teavitab sellest järgmistel koosolekutel õppenõukogu (§7 (4)). Kooli direktoril ehk koolijuhil on vastutusrikas roll, mis annab nii õigused, kohustused kui ka vastutuse.

Eelpooltoodud seadusesätted on kõik õppiva organisatsiooni kontseptsiooni seisukohalt kooli õppivaks organisatsiooniks kujunemist toetavad. Kui kooli arengust on huvitatud koolijuht, kooli personal ja muud institutsioonid, siis seadusandlikud aktid annavad kooli kujundamiseks võimalused ning isegi toetavad seda.

Eesti koolide koolitusvajadus on määratletud Riikliku järelvalve läbiviimise korraga (1999), kus on esitatud kooli õppe- ja kasvatustegevuse ning juhtimise tulemuslikkuse hindamise kriteeriumid. Kooli ja koolis toimuva õppimise ning seda korrastava seadusandluse (sh õppekavad) seisukohast on oluline mõista, milline on kool ise õppijana, millised on koolidevahelised erinevused ja erinevate koolide arengupotentsiaal õppijana. See teadmine annaks võimaluse nii kooli enesearenduse kui ka riiklike programmide ja seadusloomega saavutada kooli tegelikke võimeid, potentsiaali arvestav parim tulemus (Sarv, E.-S. 2008: 127). Käesoleval ajal ongi koolid jõudnud oma kooli uue õppekava koostamise lõpujärku.

Tabel 4 Õppiva kooli kujundamist toetavad ja takistavad seadusepunktid

Õppiva kooli kujundamist toetav	Õppiva kooli kujundamist pärssiv
Kool koostab riikliku õppekava alusel kooli õppekava, mille kinnitab direktor käskkirjaga. (§17 (1)).	„Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus“ määrab kindlaks üldhariduskooli õigusliku seisundi ja töökorralduse (§1 (1)).
Kool juhindub käesolevast seadusest, muudest õigusaktidest ja oma põhimäärusest (§66).	Personali ülesanded ja kohustused, õigused ja vastutus määratakse kindlaks kooli põhimäärusega ja töölepinguga, mis on kooskõlas töösuhteid reguleerivate õigusaktidega. (§74 (4)).
Kooli juures võivad tegutseda	Õpetajate, direktori asetäitja õppe- ja

pikapäevarühmad, ringid, stuudiod jm klassivälise tegevuse vormid (§38 (1); §40 (1))	kasvatusalal ning teiste õppe- ja kasvatusalal töötavate isikute vabade ametikohtade täitmiseks korraldab kooli direktor konkursi, kui välislepingus ei ole sätestatud teisiti. Konkursi läbiviimise korra kiidab heaks kooli hoolekogu direktori ettepanekul (§ 75 (5))
Kooli personali koosseisu määrab direktor, tuginedes haridus- ja teadusministri määrusega kehtestatud miinimumkoosseisule. (§74 (2)).	Direktoril on õigus teha kooli kasuks kooli pidaja nimel tehinguid ulatuses, milles see on vajalik tema seaduses sätestatud ülesannete täitmiseks (§71 (2)).
Kooli juhib direktor. Direktor kannab vastutust kooli üldseisundi ja arengu ning rahaliste vahendite õiguspärase ja otstarbeka kasutamise eest (§71 (1))	Koolidel on õppenõukogu, mille ülesandeks on kooli õppe- ja kasvatustegevuse kindlaksmääramine, analüüsimine, hindamine ja juhtimiseks vajalike otsuste tegemine (§72 (1)).
Hoolekogu teeb valla- või linnavalitsusele ettepanekuid kooliga seotud küsimuste paremaks lahendamiseks (§73 (1)).	Õppenõukogu liikmeteks on kooli pedagoogid. Õppenõukogu tegevusse kaasatakse õpilasesinduse määratud õpilaste esindaja (§72 (2)).
	Õppenõukogu pädevuse ja tegutsemise korra määrab haridus- ja teadusminister määrusega (§72 (3)).

Autori tabel

Kooli kujundamist õppivaks organisatsiooniks toetavad seadusesätted annavad koolile õiguse täiendada kooli õppekava väikekooli vajadusi arvestades. Kooli ja kogukonna vajadusi on õigus ja võimalus arvestada kooli põhimääruse koostamisel. Pikapäevarühma ja huviringide töö korralduse määrab kool ise. Kooli eelarve ühtaegu nii toetab kui ka pärsib kooli kujundamist. Koolijuhil on õigus otsustada, kuid vahendite olemasolu on piiratud. Üldharidussüsteemi rahastamismudel on täielikult pärssiva mõjuga.

Kooli hoolekogu valitakse lastevanemate üldkoosolekul. Hoolekogu koosseis võib osutada kooli arengut toetavaks, kuid võib olla ka pidurdava mõtteviisiga. Õppenõukogu pädevused on kindlalt määratletud. Elias ja Torokoff (2011) toovad välja uue „Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse“ muudatuse, millekohaselt on direktori vastutusala laiendatud ja lisatud pädevuse piires vastutus õppe- ja kasvatustegevuse ning muude koolis läbiviidavate tegevuste eest, kuid õppenõukogu vastutus on jäetud samaks.

Koolielu igapäevast toimimist reguleerib üle 300 õigusakti, mis on pidevas muutumises ning nendega kursisolek on koolijuhile aeganõudev ja keeruline. (Elias, Torokoff 2011). Töö autor nendib, et täna kehtiv üldharidussüsteemi seadusandlus on vastuoluline ja õppiva kooli arendamisel nii soodustava kui ka pärssiva mõjuga. See omakorda teeb otsustamise keeruliseks ja komplitseerituks.

1.3. Väikekooli juhtimise eripära õppiva organisatsiooni kontekstis

Alljärgnevalt käsitletakс juhtimist üldiselt, kooli juhtimist ning koolijuhi võimalusi väikekooli arendamiseks õppivaks organisatsiooniks.

Fullan (2006: 108- 113) kirjutab, et koolid muutuvad paremaks vaid siis, kui direktor on tubli ümberkorralduste eestvedaja. Kooli juhtkonna ülesandeks on motiveerida kõiki kooli töötajaid ja õpilasi oma teadmisi ja oskuseid täiendama. On tähtis kehtestada ühtsed nõudmised, tagada viljakas koostöö ja nõuda, et kõik koos vastutaksid ühtsete eesmärkide saavutamise eest.

Juhtimise kohta on saadaval rohkelt ja peamiselt innustavat kirjandust. See on levinud praktiliselt kõigisse sektoritesse ja eriti on see mõjutanud haridussektorit (Storey 2004). Läbi aastate on hariduspoliitikas juttu olnud kooli reformimisest. Autor on seisukohal, et haridustöötajate motiveerimine ja innustamine on käesoleval aastal päevakorda tõusnud varasemast teravamalt. Koolijuhi ja kooli personali tõekspidamised ning väärtushinnangud mõjutavad väikekooli kujunemist õppivaks organisatsiooniks.

Juhtimine on inimeste tegevuse ja käitumise sihipärane suunamine ning üheks hästi talitlevaks tervikuks sulatamine, selleks et rakendada organisatsiooni varad, saavutada tema eesmärgid ja rahuldada liikmete vajadused (Üksvärav 2004: 34). Töö autor leiab, et kooli direktoril ehk teisisõnu koolijuhil on sarnaselt mistahes juhile Üksvärava väidet silmas pidades just samad ülesanded. Ka koolijuht suunab kooli pedagoogilist personali,

teisi töötajaid ning läbi koolielu korraldusliku külje on mõju ka õpilastele. Kooli eesmärk on samuti ühtselt tegutseda, et seeläbi jõuda soovitud tulemusteni. Üksvärv lisab veel, et juhtimine on tulemuste saavutamine teiste inimeste kaasabil.

Avalikus sektoris on sellele ideele pööratud erilist tähelepanu. Põhiline juhtiv kohalik omavalitsus on rõhutanud juhtimise olulisust. (Storey 2004). Magistritöö autor lisab siinkohal omalt poolt, et kooli juhtimise seisukohalt on olulisel kohal, kuidas käib juhtimine kohaliku omavalitsuse tasandil, missugused on väärtushinnangud ja kuidas see avaldab mõju kooli kujunemisele õppivaks organisatsiooniks.

Juhi töös on väga oluline just eneserealiseerimisvõimalus (Milder 2008: 34). Eneserealiseerimisvõimalus antud võtmes ei ole pelgalt juhi egotsentriline vajadus eneseteostusele, vaid pigem soov täita juhitava organisatsiooni ühised eesmärgid, kaasates tegevusse ka organisatsiooni liikmed.

Juhi töö algab tema tegevuse eri tahkude mõistmisest ja töö korraldamisest (Alas 2008:14). Organisatsiooni liikmete kaasamiseks ühisesse protsessi on juhil vaja määratleda töökorraldus nii iseenda kui ka organisatsiooni töötajate ülesandeid silmas pidades. Eesmärgid, visioon, missioon ja põhiväärtused töötatakse ühiselt välja ning samuti tegevussuunad nende täitmiseks.

Juhtimine kui töö hõlmab kolme omavahel seotud ülesannet:

- kooskõlastada tegevusi
- korraldada inimeste tööd
- juhtida organisatsiooni talitlemist (Üksvärv 2004: 33).

Juhtimine ei tähenda ainuisikuliselt töö korraldamist, vaid ka töötajate kaasamist. Kaasata on võimalik protsesside ettevalmistamisse, otsustamisse ja tegutsemisse eesmärkide täitmisse. Nõndasamuti saab koolijuht kaasata oma kooli personali kooli õppivaks organisatsiooniks kujundamise protsessi.

Senge (1997) peab õppiva organisatsiooni ülesehitamisel vältimatuks järgmist kahte paralleelselt toimuvat tegevust:

- rõhutada pidevalt iga töötaja arengu olulisust organisatsiooni kui terviku seisukohalt,
- pakkuda õppimisvõimalust töökohal.

Kooli seisukohalt vaadatuna on iga pedagoogi ja muu personali isiksus väga oluline, iga töötaja areng on oluline. Ühiselt määratletakse kooli arengusuunad ja kujundatakse kooli maine. Juhi väärtushinnangud mõjutavad alluvate väärtushinnanguid ja alumiste tasandite juhtide käitumine on mõjutatud tippjuhi käitumisest. Parim eeskuju organisatsiooni liikmetele on juhi isiklik käitumine ja parim motivaator isiklik eeskuju. Eriti oluline on koolijuhil käitumine, sest lisaks töötajatele jälgivad käitumist ka õpilased, lapsevanemad ja lähim kogukond. Kogukond just väiksemas piirkonnas.

Ühiskonna areng on toonud haridussüsteemis kaasa ulatuslikke reforme ja muutusi. Kool on pidanud nende muutustega kohanema ja personalile on see pakkunud uusi väljakutseid. Kool on institutsioon, kuhu on haaratud kõik lapsed ja noored, ning seetõttu on koolil eriline vastutus rikkama ja tervislikuma kasvukeskkonna loomisel (Skogen, Holmberg 2004: 27). Koolikorraldus on sätestatud seaduste ja määrustega. See aga ei tähenda seda, et kõik koolid on täpselt ühesugused. Aluseks võttes Eesti Vabariigis kehtiva Põhikooli- ja Gümnaasiumiseaduse, teevad koolid oma õppekava, seavad oma eesmärgid ja ülesanded. Koolijuhil on võimalus kujundada koolis töötavat meeskonda ning selle läbi on võimalus koostöös õppenõukoguga kujundada kooli. Seega on koolijuhil oluline roll kooli arenemisel õppivaks organisatsiooniks.

Organisatsioonilised uuendused on keeruline protsess. Kui suurem osa uuendustest kukub läbi, on suur tõenäosus, et organisatsioon puruneb. Ülesehitamine on aga väga raske (Wedall 2004). Seepärast on oluline, et organisatsiooni kõik liikmed on uuendustele avatud ning valmis tegema omavahelist koostööd. Kui muutuv keskkond ootab alluvatelt uusi omadusi, ei saa ka juhid muutumatuks jääda. Pidevad muutused ühiskonnas toovad kaasa muutusi koolis ja see omakorda vajadust ajaga sammu pidada ka koolijuhil.

Sarve (2008) sõnul on õpetaja (ja koolijuhi) seisukohalt vaadatuna kool nii ühiskonna kui ka õpilaste (ja vanemate) surve all. Teadmistepõhist õpiühiskonda deklareerides on mitu regionaalset ja riiklikku haridusreformi aga tegelikult pöördunud tagasi standardiseerimise, bürokratiseerimise, individualismi ja kitsa äraõppimishariduse poole. Käesoleva magistritöö autor väidab, et Eesti koolides on tuntavad nimetatud jooned. Võimalik on soetada palju erinevaid, mitmekülgseid ja tõhusaid õppevahendeid, piirajaks on ainult rahaliste vahendite olemasolu. Kui siin on nimetatud vanemate survet, siis kahepoolse koostöö käigus saavad lapsevanemad surve avaldamise asemel olla hoopis koostööpartneriks kooli kujunemisel õppivaks organisatsiooniks. Tulemused näitavad, et õppimisel ja koostöövõimelistel kultuuridel on positiivne mõju organisatsiooni tulemuslikkusele (Jashapara 2003). Töö autor on seisukohal, et koostöö ja kaasav juhtimine väikekoolis annavad paremaid tulemusi, tõstab töötajate teadlikkust ning kindlustunnet, mis aitab ühiselt jõuda soovitud eesmärgini.

Kuni meil ei ole soovide kohast kooli, tuleb selle poole püüelda. Et sellise koolini areneda, on vaja igapäevase praktika muutumist, innovatsiooni (Skogen, Holmberg 2004: 58). Selline olukord ei kehti ainult Skogeni ja Holmbergi poolt vaadeldavas Norras, vaid ka mujal riikides. Innovaatilist kooli vajab ka Eesti. Tänapäevaks on Tartu Ülikool professor Margus Pedaste eestvedamisel käivitanud üle- Eestilise innovaatilise kooli projekti.

Innovatsioonikool on praktikakool, mis täidab praktika läbiviimise kõrval koostöös ülikooliga ka muid haridusvaldkonna edendamise ülesandeid, tehes muuhulgas ülikooliga koostööd õppe-, teadus- ja arendustöös (Pedaste 2013). Eesti on vastuvõtlik uuendustele ja seeläbi avatud ka muutusteks koolielus. Käesoleva magistritöö autor on seisukohal, et kool on kujunemaks ühelt poolt väga lapsesõbralikuks, mis loob mitmekülgseid erinevaid võimalusi noore isiksuse arendamisel ja teiselt poolt annab pedagoogidele võimaluse keskenduda rohkem sisulisele tööle, mitte niivõrd bürokraatialle.

Muudatused hariduspoliitikas seavad väikekoolidele senisest suuremad ülesanded. Seepärast on väikekooli kujunemine õppivaks organisatsiooniks suure tähtsusega ka kogukonna jaoks. Samuti paneb väikekooli arendamine kooli tegutsema õpikeskkonna parendamise suunas. Väikekoolidel on vaja toetust. Eraldi väikekoolide ühendust ei ole, on üldine koolijuhtide ühendus. Tänapäeval on oluline leida, millised on meie väikekooli tugevused, võimalused, et ta oleks elujõuline ja tegus ning majandusliku surutise tingimustes vastupidav.

Muudatused hariduspoliitikas seavad väikekoolidele senisest suuremad ülesanded. Seepärast on väikekooli kujunemine õppivaks organisatsiooniks suure tähtsusega ka kogukonna jaoks. Samuti paneb väikekooli arendamine kooli tegutsema õpikeskkonna parendamise suunas. Väikekoolidel on vaja toetust. Eraldi väikekoolide ühendust ei ole, on üldine koolijuhtide ühendus. Tänapäeval on oluline leida, millised on meie väikekooli tugevused, võimalused, et ta oleks elujõuline ja tegus ning majandusliku surutise tingimustes vastupidav.

2. EMPIIRILINE UURIMUS TORNIMÄE PÕHIKOOLI VALMISOLEKUST KUJUNEMAKS ÕPPIVAKS ORGANISATSIOONIKS

2.1. Tornimäe Põhikooli iseloomustus

Hariduselu Põide kihelkonnas sai alguse juba 1854. aastal, mil kool kasutas kirikuga ühist ruumi. Praegune koolihoone valmis 1963.aastal ja aastal 2007 sai põhjaliku remondi. Tornimäe Põhikool asub Ida-Saaremaal Põide vallas Kärneri külas. Siin ristuvad piirkonna suurimad maanteed Väike väin - Saareküla ja Põide - Kõrkvere. Koolis õpib 01.04.2013.a. seisuga 54 õpilast. Siinjuures toob töö autor välja lühitutvustuse Põide vallast, Tornimäe Põhikoolist, kooliga seotud kogukonnast ning koolielu mõjutavast eripärast. Koolil on arengukava, põhimäärus ja kodukord. Arengukavast lähtuvalt on kooli eesmärk järgmine:

Kooli eesmärk on õpilastes selliste teadmiste, oskuste, vilumuste, väärtuste ja käitumisharjumiste süsteemi kujundamine, mis võimaldab neil kujuneda pidevalt arenevaks isiksuseks, kes on suuteline elama väärikalt, austama iseennast, oma perekonda, kaasinimesi ja loodust, valima ja omandama talle sobivat elukutset, tegutsema loovalt ning kandma kodanikuvastutust.

Kooli missioon:

*aitab kujuneda isiksustel, kes hoiavad loodust ja oma tervist, kes elus toime tulevad ja tegutsevad isamaaarmastuse ning keskkonnasäästlikkuse vaimus,

*annab oma õpilastele konkurentsivõimelise ja kaasaegse põhihariduse.

Selleks Tornimäe Põhikool

*töötab välja kooli eripära arvestava õppekava,

*loob koolitööks vajalikud kaasaegsed tingimused.

Kooli visioon:

Oleme koostöös kogukonnaga konkurentsivõimelist haridust andev huvitegevust soodustav tervist edendav eriaplgeline turvaline kodukool.

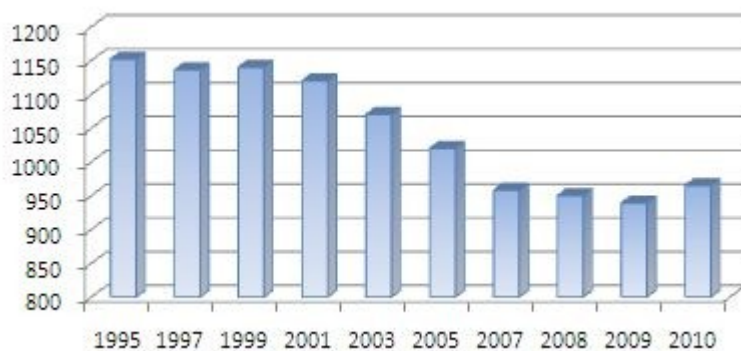
Koolil on oma põhiväärtused. Nendeks on:

1. Tervis ja liikumine- tervist edendava koolina väärtustame tervislikke eluviise.
2. Ühtekuuluvustunne ja meeskonnatöö- üksteisega arvestades ja kaaslaste tööd hinnates jõuame ühise eesmärgini.
3. Turvalisus ja koolirõõm- loome ja hoiame enda ümber turvalist, lojaalset ja heatahtlikku keskkonda.
4. Kooli traditsioonide tähistamine- hoiame ja jätkame meie kooli traditsioone järjepidevuse hoidmiseks.

Töös on nimetatud Põide valda kui koolipidajat. Paljud kooli jaoks olulised otsused tehakse kohaliku omavalitsuse volikogus ja vallavalitsuse istungil. Kohalikul omavalitsusel on põhiseaduses sätestatud omavalitsusüksuse - valla või linna - demokraatlikult moodustatud võimuorganite õigus, võime ja kohustus seaduste alusel iseseisvalt korraldada ja juhtida kohalikku elu, lähtudes valla- või linnaelanike õigustatud vajadustest ja huvidest ning arvestades valla või linna iseärasusi. Kohalik omavalitsus rajaneb riigi territooriumi haldusjaotusel (KOV, 2009). Oluline on koostöö kooli ja vallavalitsuse vahel. Koolile eraldatavad rahalised vahendid ja kooli püsijäämine ning veel teisigi olulisi küsimusi otsustatakse volikogus. Selles peatükis tutvustatakse Põide valda, kus asub Tornimäe Põhikool.

Põide vald asub Saaremaa idaosas. Teda piiravad Orissaare, Laimjala ja Valjala vald ning idast Väike väin, mille taga on Muhu saar samanimelise vallaga. Lõunast piirab Põide valda Liivi laht (vt lisa 7). Elanikke on 01.01.2013 seisuga vallas 930 inimest. Valla keskus asub Tornimäel. Valla võib tinglikult kolmeks piirkonnaks jagada: Tornimäe, Põide ja Kõrkvere piirkond.

Põide valla territooriumil on 30 küla ning 502 majapidamist. Viimasel ajal on probleemiks suur negatiivne iive ja seega elanikkonna üldine vananemine.



Joonis 5. Elanike arv vallas aastate lõikes. Allikas: Põide valla koduleht

Tabelis on näha, kuidas elanike arv vallas on vähenenud. Iive on küll negatiivne, kuid elanikkonna kasv oli 2010. aasta alguseks positiivne. 2007-2009 aasta negatiivne iive avaldab mõju õpilaste arvule koolis ning seab koolile nõudmised üle vaadata klassikomplektide arv ning õpetajate ametikohad. Samas aga ei saa mõelda kooli sulgemisele, sest kaotatud kooli taastamine on palju kordi kulukam kui kooli säilitamine. Viimastel aastatel on laste sündide arv kasvanud, mis lubab prognoosida ka õpilaste arvu kasvu. Seetõttu on oluline koduvalla kooli säilimine.

Põide vallas on väikese valla kohta hästi arenenud ettevõtlus, mis annab tööd valla elanikele ja kindlustab sellega tööjõulise elanikkonna püsijäämise kodukohta. Noortele inimestele töö- ja elukoha kindlustamine mõjutavad ka lasteaia ja kooli tulevikku. Praegusel majanduslikult keerulisel ajal, mil tööpuudus ei kimbuta mitte üksnes maapiirkondades, vaid ka linnades, on igal töökohal suur väärtus. Ettevõtlus maal aitab kaasa ka kooli püsijäämisele. Õpilaste arv koolides on kahanemas, uus rahastamismudel seab oma tingimused ning iga õpilane on kooli jaoks väga oluline.

Tornimäe Põhikool on väike maakool ehk väikekool. Tornimäel on õpilaste arv väikese vähenemisega püsinud viimastel aastatel stabiilne (vt lisa 8), kuid viimase kümnendi jooksul tugevalt vähenenud. 2003 aastal oli koolis 101 ja 2013 54 õpilast. Seda mõjutavad tööhõive maal ja sündivuse vähenemine. Iga õpilane on väärtus. Olenemata piiratud oludest annab ka väike maakool täisväärtuslikku haridust. Siinkohal on

väikekoolidel eelis suurte koolide ees just seetõttu, et jõutakse iga õpilaseni ja märgatakse tema vajadusi. Igaks õppeaastaks seatakse koolile kitsamad eesmärgid. Mõni eesmärk on läbiv aasta-aastalt, enamus tuleb uuendamisele ja täiustamisele. Silmas pidades Tornimäe kooli vajadusi on 2012/13 õppeaasta eesmärgid:

1. Võimaldada õpilastele konkurentsivõimeline haridus, tagades kvalifitseeritud pedagoogid.
2. Viia läbi arenguestlused lastevanematega kõikides klassides.
3. Kaasata hoolekogu liikmeid kooli ürituste paremaks korraldamiseks.
4. Väärtustada ja toetada õpilasesinduse tegevust koolielus.
5. Teha täiendused tugisüsteemidesse, lihtsustatud õppekava järgi õppivate õpilaste arvu suurenemisega.

Koostöö lastevanematega on tihe. Küsitluse tulemusena soovib töö autor väljaselgitada seost väikekooli ja lastevanemate koostöövõrgustiku vahel. Lastevanemad osalevad aktiivselt kooli ühisüritustel ja väljasõitudel. Lastevanematest koosnev kooli hoolekogu tegutseb osavõtlikult ning on abiks koolielu igapäevasel korraldamisel. ÕE (õpilasesindus) võtab aktiivselt osa õpilaste tunnivälise tegevuse planeerimisest, ettevalmistusest ja läbiviimisest. Õpilased tunnevad, et saavad mitmekülgselt osaleda kooli tunnivälises töös ning teha ettepanekuid koolielu puudutavates küsimustes. HEV (hariduslike erivajadustega) õpilasi märgatakse ning leitakse just neile sobivad võimalused jõukohaseks õppetööks. 2008/09 õppeaastast kasutab kool e-kooli. 2011/12 õppeaastast on koolis eraldi õpe LÕK (lihtsustatud õppekava) õpilastele ning leitud võimalus ühele õpilasele keskendunud õppe korraldamiseks koolis.

Õpilaste arv Tornimäe Põhikoolis on viimastel aastatel olnud suhteliselt stabiilne. Põide vallas on täna piisavalt töökohti, mis annab võimaluse tööl käia kodukohas. Laienemas on paaditööstus Alunaut, Tornimäel tegutseb maakonna suurim rahvamaja, mis kultuuriliselt võimaldab leida meelepärast tegevust nii lastele kui ka täiskasvanutele. Kestavad kultuuritraditsioonid, tegutsevad tugevad taidluskollektiivid. Põide vald on elamiseks atraktiivne oma loodusliku mitmekesisuse poolest. Vallas on aktiivne spordiselts, mis edendab kogukonna spordielu ja väärtustab tervislikke eluviise.

Maapiirkonna elanike võimalused laste koolitamiseks on tagasihoidlikumad, olulisel määral mõjutab ka elukoha kaugus huvikoolidest. Seepärast tuleb maakoolil mõelda, kuidas anda oma panus huvitegevuseks kooli baasil, mis üldjuhul on lastele tasuta. Inimese areng on seotud tema elu ja töö keskkonnaga, muutused toimuvad meis õppimise vahendusel. Üldharidussüsteemi arengukava (HTM 2012) eesmärk on, et õppeasutuses töötavad motiveeritud ja professionaalsed pedagoogid. Õpetajate professionaalsus sõltub õpetaja haritusest, kutsealase arengu toetamisest, täiendkoolitustest, koostöövõrgustike arendamisest professionaalse arengu toetamiseks. Motiveerimisel on olulisel kohalt töötasu ja tunnustamine.

2.2. Õppiva organisatsiooni uurimuse valim ja meetod

Käesolevas peatükis on ülevaade õppiva organisatsiooni uurimuse valimist ja meetodist. Valimi moodustasid Põide valla vallaametnikud, Tornimäe Põhikooli töötajad, lapsevanemad ja õpilased. Uuringu valim on väikekooli kogukonna tingimustes väike, uuringus osales Põide valla 6 vallaametnikku, Tornimäe Põhikoolis töötavat 16 pedagoogi, vanemast kooliastmest 17 VIII-IX klassi õpilast ja 34 lapsevanemat. Lapsevanemad on siinjuures kogukonna esindajad ning kooli seisukohalt on lapsevanema arvamus väga kaalukas, sest just vanemad on need, kes otsustavad, missuguse kooli nad oma lapsele valivad.

Sissejuhatusele viidates on käesoleva magistritöö eesmärk selgitada, millised on koolijuhi võimalused ja ülesanded kooli kujundamisel õppivaks organisatsiooniks Tornimäe Põhikooli näitel. Saadud tulemuste põhjal teha ettepanekuid juhtimise tõhustamiseks ning koostöö arendamiseks õppiva organisatsiooni kujundamisel.

Töö empiirilises osas tutvustatakse lähemalt kooli töötajate, lastevanemate ja õpilaste valmisolekut ning huvi kooli arendamiseks õppivaks organisatsiooniks Tornimäe Põhikooli näitel. Küsitlus viidi pedagoogide seas läbi aastatel 2008, 2011 ja 2012. Küsimustikena on 2008.aastal kasutatud Made Torokoff- Engelbrechti väljatöötatud

ankeeti ning 2010.aastal Haridus- ja Teadusministeeriumi poolt koostatud soovituslikke küsimustikke töötajatele, lapsevanematele ja VIII-IX klasside õpilastele. Magistritöö lõpus esitatakse empiirilise uurimuse tulemused koos ettepanekutega.

Võttes aluseks antud mõõtmisvahendi kohandas magistritöö autor, juhendaja Made Torokoff- Engelbrechtiga kokkuleppel, õppiva organisatsiooni küsimustiku vallavalitsuse ja lastevanemate jaoks. Nimetatud meetodil saab hinnata õppimise seisundit konkreetsetes organisatsioonides ning vastavalt sellele analüüsida ning kavandada pikaajalist õppimissüsteemi (Torokoff 2008: 155). Kõnealust küsimustikku kasutati Põide Vallavalitsuse, Tornimäe Põhikooli õpetajate ja vanemate klasside õpilaste ja lastevanemate arvamuse saamiseks.

Käesolevas töös kasutatud küsimustik koosnes väidetest, mis jaotusid õppiva organisatsiooni tunnuste vahel. 52 küsimust oli jaotatud viieks blokiks: visioneerimine, isiklik meisterlikkus ja professionaalsus, väärtused, õppimine ning süsteemne mõtteviis. Veel olid küsimused vastaja sotsiaaldemograafiliste tunnuste kohta ja võimalus vabavastuste jaoks. Vabavastuse võimalus oli sihtgruppidel erinev, kuid andis võimaluse avaldada mõtteid ja arvamusi, mida testi osas ei kajastunud.

Veel on kasutatud analüüsimeetodit, mille tulemusena koostati SWOT ja PEST analüüsid, et süsteemsemalt analüüsida koolijuhi tegevust. Seadusandlusele tehti dokumendianalüüs.

2.3. Tulemuste analüüs Tornimäe Põhikooli valmisolekust kujunemaks õppivaks organisatsiooniks

Käesolev peatükk annab ülevaate küsitluste tulemusest, teeb kokkuvõtte ning sellest tulenevalt järeldused ja ettepanekud Tornimäe Põhikooli juhtimise tõhustamiseks ning koostöö arendamiseks kohaliku omavalitsusega ja kogukonnaga õppiva väikekooli kujundamisel. Järgnevas peatükis toob töö autor küsitluse tulemused välja valimisse

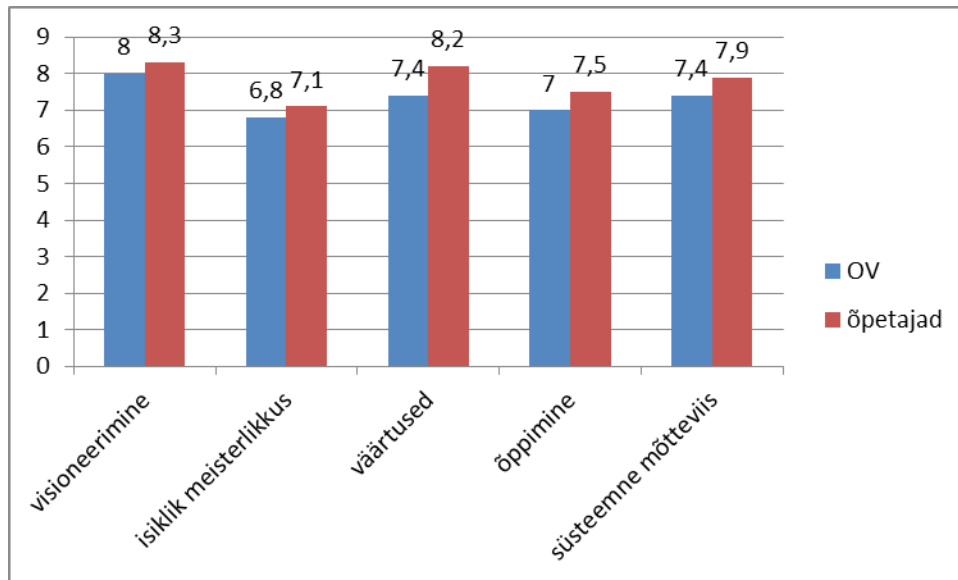
kuulunud erinevate gruppide kaupa. Eraldi on toodud vastused avatud küsimustele ning kokkuvõtte testküsitluse osast.

Pöide vallavalitsus vastas küsimustikule, mis koosnes testist ja avatud küsimustest (vt lisa 9). Küsitluses osales 62,5 % vallaametnikest. Järgnevalt on ära toodud vastused avatud küsimustele. Küsitluses osalenud vallaametnikest 60% töid välja, et eriti meeldiv Tornimäe Põhikooli juures on väikesed klassid, kool on mõnusalt väike ja lapsesõbralik. Väikesed klassid annavad parema võimaluse õpilastele individuaalselt läheneda. Kooli üldmulje on paranenud, lastevanemate pahameelt ei ole enam kuulda. Meeldiv on ka kooli koostöövalmidus. Õpetaja tööle hinnang antakse selle järgi, mis meeleoluga läheb laps kooli. Veel on hinnangu andmisel aluseks õpilase toimetulek, kui laps vahetab kooli (selle nõude sätestab „Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse“ § 1) või aineõpetajat. Samuti nimetati oluliste näitajatena õpilaste õpitulemusi, õpetaja motiveeritust, pädevust, distsipliini ja õiglustaju. Tähtsaks peetakse osalemist kooli ja valla ürituste korraldamisel, õpilaste ja õpetajate osalemist võistlustel, õpilaste ja lastevanemate rahulolu. Väga oluline on õppetöö tulemuslikkus ja õpilaste õpingute jätkamine pärast kooli lõpetamist.

Küsitluses osalenud leiavad, et vajalikud on ka muudatused. Vastajatest 80% on kirjutanud, et oluline on õpilaste töökasvatus- osalemine kooliümbruse koristamise. Tihendada veelgi koostööd lastevanematega. Arendada õpilastes mõtlemis- ja õppimisoskust, pöörata suuremat tähelepanu õpilaste motiveerimisele, suunata õpilasi oma aega planeerima ja kasutama otstarbekalt. Tuvastada õpilaste tegelikke vajadusi ja huvisid, kaasata õpilasi õppemeetodite valikusse. „Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse“ (PGS) §38 ja §40 toetavad klassivälist tööd ning just koolipidaja arvamus selles küsimuses on oluline. Kooli huvitegevusega seonduv on kirjas kooli põhimääruses, mille kehtestab kohaliku omavalitsuse volikogu. Nõndasamuti ka kooli eelarve, mis toetab ja motiveerib tegevust. Kõik vastajatest kirjutasid, et nad näevad oma vallas ka edaspidi kooli põhikoolina.

Kooli kui õppivat organisatsiooni vaadeldi läbi testküsitluse, mis koosnes 52 väitest ning jagunes viieks blokiks: visioneerimine, isiklik meisterlikkus, väärtused, õppimine

ja süsteemne mõtteviis. Järgnevas tabelis on toodud näitajad keskmise tulemus. Hetkeseisu koolis oli võimalik hinnata 10-pallisel skaalal. Kõrgeim keskmine tulemus jäi alla 9, sellest lähtuvalt on joonis koostatud järgmiselt:

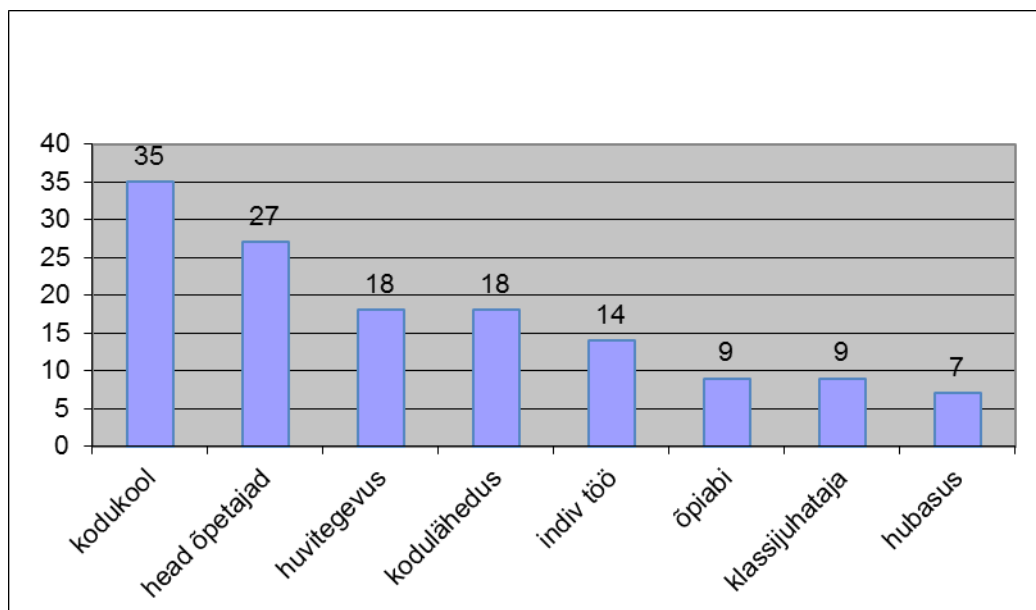


Joonis 5 Õppiva organisatsiooni viis distsipliini 2008. Autori joonis

Jooniselt saame lugeda, et õpetajad on andnud kõrgema hinnangu kui kooli pidaja. See näitab, et organisatsioonisiseselt nähakse koolis toimuvat positiivsemalt kui organisatsioonist väljapoole. Kõrgeima hinnangu on saanud visioneerimine, kus vallaametnike küsitluses sai kõrgeima hinnangu väide, mis ütleb, et kõigil töötajatel on võimalik osaleda kooli eesmärkide sõnastamisel. Kooli töötajad ise on kõrgeimalt hinnanud väidet, kus on öeldud, et meie kooli eesmärk on areneda ja olla konkurentsivõimeline. Mõlemal puhul on tegemist eesmärgiga, mis annab kinnitust, et nii kool kui ka kohalik omavalitsus liiguvad ühes suunas. Madalaima hinnangu sai isiklik meisterlikkus, kus vallaametnike pilgu läbi sai kõige väiksema keskmise tulemuse väide, mille kohaselt toimuvad meil regulaarsed ja ühised kooli arengu seminarid. Koolitöötajad hindasid madalaimalt väidet, kus öeldakse, et läbitud koolitused ei mõjuta õpetaja töö tulemuslikkust. Töö autor leiab, et on täiesti loomulik viimatinimetatud väite madal keskmine hinnang.

Töö autor on seisukohal, et koolipidaja kriitilisemat vaadet koolile võib seostada ka hetkeolukorraga majanduses. Kohalik omavalitsus on tänase seisuga olukorras, mil kooli konkurentsivõimelisena püsimiseks peab leidma eelarvest täiendavad rahalised vahendid pedagoogide töö tasustamiseks. Uus rahastamismudel lähtub riigipoolse töötasu määramisel õpilaste arvust (PGS §82 (3)). Samas seaduses on aga sätestatud, et kui õpilaste arv kahe või kolme põhikooli klassi peale kokku on vähem, kui 16 õpilast, võib nendest moodustada liitklassi (PGS §26 (4)). Eeltoodud seaduseparagrahv on küll soovituslik, kuid rahastamisel võetakse aluseks kui nõuet. Töö autor on seisukohal, et nimetatud rahastamismudel paneb omavalitsust oma kooli kriitilisemalt hindama.

Kool eeldab koostööd lapsevanemate, institutsioonide ja ametkondadega nii koolis kui väljaspool (Skogen, Homberg 2004: 104). Töö autor on samal seisukohal, et koostöö lastevanematega on väga olulisel kohal. Väikekoolis on eeldused klassi ja kooli lastevanemate ühtsuse kujunemises väga head, sest väikses kogukonnas on suhtevõrgustikku kergem luua. Kooli jaoks on tähtis ka lapsevanemate arvamused. Tornimäe Põhikooli lapsevanemad täitsid kaks ankeeti. 2008.aastal juhendaja Made Torokoffi poolt väljatöötatud küsimustiku ning 2010.aastal koolide sisehindamise tarvis Haridus- ja Teadusministeeriumi väljatöötatud küsimustiku, millele antud vastused on järgnevalt väljatoodud.



Joonis 6 Lapsevanemate tunnustus koolile. Autori joonis

Eelpool nähtud joonisel on väljatoodud lastevanemate poolt avatud küsimustele enimkirjutatud meeldivad küljed Tornimäe Põhikooli kohta. Näitajad on märgitud protsendina küsitluses osalenud lastevanemate arvamusel kohta. Lapsevanemad leiavad, et laste jaoks on eriti meeldiv väike, armas ja kodune kool, kus on palju huvitavaid ringe, millest lapsed saavad osa võtta. Meeldivad ja hoolivad õpetajad ja kool asub kodu lähedal – on välja toodud 18% vastanuist. Lapse arengut arvestades on väga oluline, et iga lapsega jõutakse individuaalselt tegutseda ning on suurepärase võimalused õpilaste konsultatsioonideks ja järelaitamiseks. Turvatunnet tõstab tore klassijuhataja. Veel toodi välja järgmised variandid: *remonditud hoone; meeldiv ja sõbralik direktor; kõik tunnevad üksteist; suuremad õpilased hoolivad ja panevad väiksemaid tähele; huvitavad sõbrad; koostöö lastevanematega.*

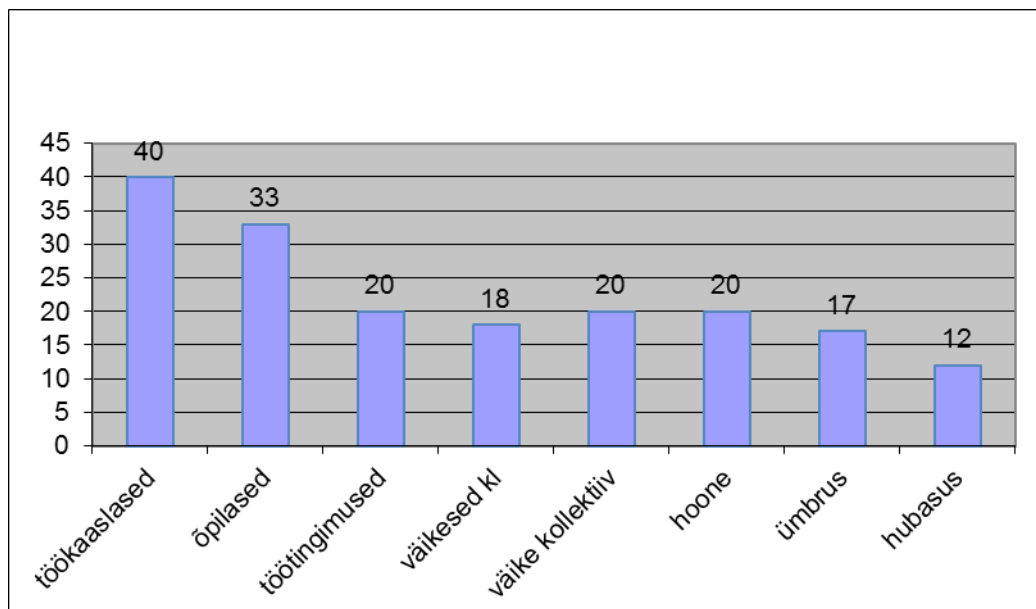
Ootused kooli suhtes on täitunud täielikult – 49%, osaliselt – 31%, üldse mitte - 4%. Laps on kooliga rahul, talle meeldib siin käia - 14%. Tegeldakse palju lastega – 9%. On võimalik osaleda ringitundides – 9%. Koolitoit on hea – 9%. Veel vastati: *lootused on täitunud kõiges; lapsele õpetatakse eluks vajalik selgeks; õhkkond on enamjaolt rahulik; algklassides on õpetamistase hea (kaugemale pole laps veel jõudnud); lapsevanema ja kooli tihe kontakt; õpetajad on toredad; iga lapse jaoks on aega ja tähelepanu; on väike kool; kooliüritused toimuvad kõigile; lõpuks on olemas kõik aineõpetajad; laste õppimine on läinud paremaks; last väärtustatakse koolis.*

Ettepanekute osas tõid lapsevanemad välja, et koolis võiks olla ka sotsiaalpedagoog või psühholoog- mõnikord oleks abi ja nõu vaja. Õpilased võiksid koristada koolimaja sees (klassikorrapidajad) ja kooli ümbrust- töökasvatus. Igal õpilasel kindel töötundide arv, mis tuleb ära teha. Kui lapsed midagi ära lõhuvad, peavad selle ise korda tegema. Oma tegude eest tuleks vastutada. Põhjuseta puudujatele võiks olla karistus (töötunnid). Enne tunde võiks olla 5 minutit hommikuvõimlemist. Veel võiks olla huviringe. Koolis võiks olla majandusõpe. Lapsevanemad vastavad, et ettepanekuid saavad nad koolile teha läbi erinevate kanalite: klassijuhataja kaudu – 27%, lastevanemate üldkoosolekul – 18%, läbi klassikoosolekute – 14% ja õpetajatega rääkimisel -9%.

Oluliseks peetakse ka lapsevanemate koolitusi: väga oluline – 40%, võiks olla – 40%, ei pea vajalikuks – 20%. Lõpetuseks toodi lastevanemate poolt välja erinevaid mõtteid: *Õpetajad on huvitavad ja oskavad lapsi õpetada. Lapsed saavad elutee alguseks kõik vajaliku. Õpilased lahkuvad koolist julgetena. Kool peab jääma! Edu õpetajatele ja kannatlikku meelt, ka väike kool väärrib häid õpetajaid.*

Tornimäe Põhikooli pedagoogiline personal vastas küsitlusele nii 2008, 2010 kui ka 2012. aastal. Kooli töötajad vastasid sisehindamise ankeedile 2010. aastal.

Avatud küsimustele tulid pedagoogidelt järgmised vastused.



Joonis 7 Kooli meeldivaimad küljed. Autori joonis

Kooli töötajate seisukohalt on kõige positiivsem kooli juures meeldivad töökaaslased ja meeldivad õpilased. Ära toodi ka hea küljena õpilaste arvu poolest väikesed klassid ning väike töökollektiiv. Hästi mõjuvad ka koolimaja looduslähedane ümbrus koos pargiga ning hubased kooliruumid. Veel vastati: *meeldib kooli pedagoogiline kollektiiv; direktsiooni rahulik ja meeldiv suhtumine; hooliv juhtkond; rõhk on terviseedendamisel; väga hea koostöö onkolleegidega; rahulik töökeskkond; hubane maja.*

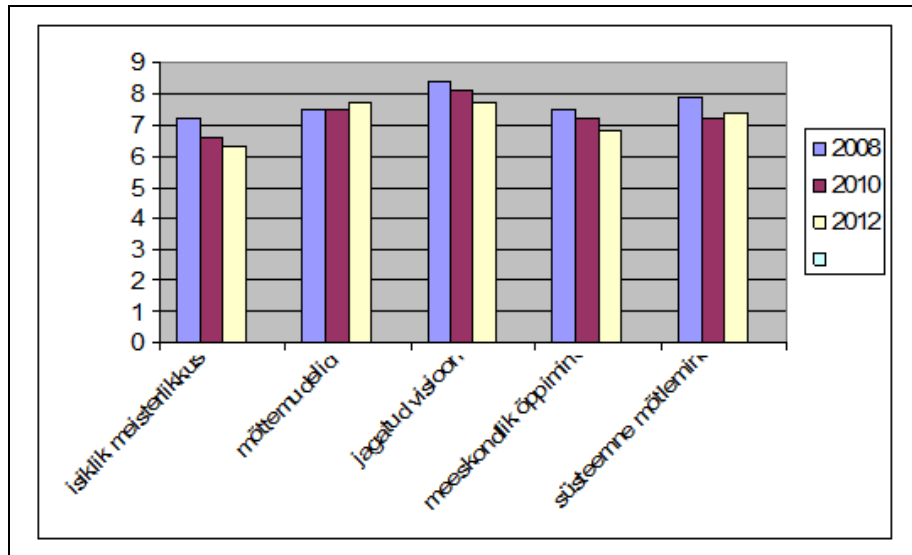
Muudatustena soovib pedagoogiline personal, et oleks veel suurem koostöö vanematega- 33 %. Õpilaste töökasvatus (maa-ala riisumine, töö kiviktaimlas) – 20%. VIII ja IX klassi õpilastele kutsenõustamine. Igale klassile on vaja korraldada õppereis ning projektiõpet on vaja rakendada senisest rohkem. Samuti on õpilaste suhtes on vaja olla nõudlikum.

Kooli mainest, selle kujundamisest ja hoidmisest oli küsitlusetel oma nägemus. Kooli töötajad leiavad, et Tornimäe Põhikoolis hoitakse au sees kooli ajaloolist tausta ja traditsioone, selleks on koostatud vastav programm. Probleemid lahendatakse koheselt ja koolisiselt. Kooli mainet kujundatakse läbi positiivsete sündmuste esiletoomise lastevanemate koosolekutel ja vestlustel, koolis toimuva kajastamisega valla infolehes ja maakonna ajakirjanduses. Õpilasi suunatakse õppeedukuse parandamisele. Koolil on vallavalitsuse toetus ja maine kujundamisele mõjub hästi koostöö lastevanematega. Oluline on õpetajate lojaalsus koolile, kollektiivile ja õpilastele. Kooli maine me kujundame ise ja ise saame seda ka hoida- õpetaja peab teadma, mida, kellele, kus ja kuidas räägib.

Õpidistsipliinidest on abi tänapäeva hariduse dilemmaide ja kitsaskohtade lahendamisel (Senge 2009: 15). Õppivas organisatsioonis tuleb mõelda, et loodud keskkond võimaldaks üksikisiku õppimiselt minna üle kollektiivsele õppimisele. Sealt edasi organisatsiooniliseks ja veelgi edasi organisatsioonidevaheliseks. Koolides koordineerib õppe- ja kasvatustegevuse kindlaksmääramist, analüüsimist, juhtimiseks vajalike otsuste tegemist ning seeläbi ka keskkonna kujundamist õppenõukogu (PGS §72).

Kolmel korral läbiviidud küsitlus õpetajate seas näitas, kuidas on õpetajate nägemus kooliga seonduvast järk-järgult langenud. Positiivsemaks on muutunud vaid mõttemudelid, samuti oli kõrgemalt hinnatud kooli demokraatlikku juhtimist. Saadud tulemuse põhjal teeb töö autor järelduse, et õpetajate poolt antud vastuste keskmine hinde langemine on seotud ühiskonnas toimunud muutustega. Majanduslangus on oluline mõjutegur õpetajate motivatsiooni langemisel. Kõnepruugis leviv missioonitunne ei aita õpetajatel toime tulla maksukoormusega. Kompensatsioonina ei tajuta mittemateriaalseid väärtuseid. Koolil on kinnitatud

motivatsioonitabel (vt lisa 4), kuid sellisel viisil motiveerimist võetakse enesestmõistetavana ega tajuta tunnustamist. Kriitika suhtes on õpetajad tundlikud ning oma igapäevases töös ootavad tunnustamist.



Joonis 8 Õpetajate küsitlus 2008, 2010, 2012 Autori joonis.

Käesolevast tabelist on näha, kuidas on õpetajate vastamist mõjutatud välistest tegurid. Seoses uue õppekava ning Põhikooli- ja Gümnaasiumiseaduse kehtestamisega on õpetajate töökoormus suurenenud. Õpetajatel on vaja koostada uue õppekava alusel uus ainekava, töötundide arv ja töötasu on jäänud 2012 aastal samale tasemele, mis 2008. 2012 aasta küsitlus toimus pärast üleriigilist streigipäeva. Õpetaja ja kooli käsitlemisel õppiva organisatsiooni ja teadmusringluse seisukohalt on probleemiks, et me ei tea, mille poolest erinevad üksteisest Eesti õpetajad ja koolid õppiva organisatsiooni tunnuste põhjal (Sarv 2008: 127). Töö autor on seisukohal, et õpetajad tunnetavad, kuidas ühiskond ei hinda haridustöötajate töövaldkonda. Küsitluse tulemused näitavad, et PGS §74 toodud töösuhteid reguleerivad punktid on seadusega piiritletud ning esitavad kaasaja õpetajale suuri nõudmisi.

Järgnevalt toob töö autor välja Tornimäe Põhikooli VIII ja IX klassi õpilaste vastused. Õpilased kirjutavad vabavastuste vormis kooli meeldivaimad küljed. 21% on vastanud, et meeldivad on klassikaaslased. 15% vastas, et koolis on head õpetajad, kes seletavad kõik teemad lahti. *Kool on kodu lähedal, koolil on arvutiklass ja koolis on sõbrad.*

Meeldivad mõned ainetunnid ja mõned õpetajad. Meeldib kooli õhkkond ja sõbralikud õpetajad. Meeldivad kehalise kasvatuse tunnid.

Oma koolis õpilased muudaks koolipäeva pikkust ja tunniplaani. Küsitletute arvates on liiga palju on õppida ja vaba aega jääb vähe. Õpilased soovivad rohkem kehalise kasvatuse tunde ning parandaksin õpilaste käitumist. Veel soovivad õpilased koolis õpilaste puhkenurka diivani ja teleriga. Ära oli toodud ka kriitikat, et mõni õpetaja on liiga leebe. See väide näitab, et õpilased väärtustavad nõudlikkust. Samuti on nimetatud, et õpetaja peab olema õiglane ja innustama lapsi õppeainet omandama.

Tornimäe Põhikooli makrokeskkonnast ülevaate saamiseks tehti kooli pedagoogidega kooli PEST analüüs, mis toetab kooli tunnuste hindamist.

Tabel 5 PEST-analüüs Tornimäe Põhikooli makrokeskkonnale

Keskkonna parameetrid/ ja neist tulenevad	Võimalused	Ohud
Poliitiline: Eelarveline rahastamine kahel tasandil	Riigieelarve rahastab õpetajad	Majandamine kohalikust eelarvest
Haridusseadustik	Algharidus teatud raadiuses kodust	Hariduse ühtsed kvaliteedi nõuded
Majanduslik: Tööpuuduse tase Sissetulekute tase	Paremad võimalused hariduse saamiseks vähekindlustatuil	Pered lahkuvad piirkonnast
Sotsiaalne: Elanike arvu muutused regiooniti. Elustiili muutused	Tulevikus võib saabuda parema elukeskkonna otsijaid	
Elanikkonna struktuur	Lapsi klassides vähe- parem mikrokliima	Lapsi kooli eksistentsiks liiga vähe
Sündivus Migratsioon	Maal suuremad pered	Suuremad majanduslikud probleemid Lapsi jääb veel vähemaks
Tehnoloogiline: Uued tooted ja tehnoloogiad	Väikeses klassis saavad kõik kät proovida	Kalleid vahendeid ei jaksa vald muretseda

Autori tabel

Töö autor on arvamisel, et tehtud analüüs näitab väikekooli vajalikkust kogukonnas olenemata analüüsist väljatulnud ohtudele. Maapiirkonna elanike väärtushinnangud erinevad välisel vaatlusel linnaelanike väärtushinnangutest. Väikekoolides on võimalik lapse arengut märgata kohe. Nii saab kiiremini reageerida last toetavate süsteemide rakendamisele ja hariduslike erivajadustega lastele vajaliku võrgustiku loomisele. Kõikidele lastele ei sobi suure kooli suured klassid. Väikekooli keskkond on hinnanguliselt suure kooli keskkonnast rahulikum. Sotsialiseerumine väikeses rahulikus kogukonnas on töö autori väitel arvestatavalt olemas. Töö autori hinnangul on rahulikus keskkonnas kasvanud laps on tasakaalukam, rahulikum ja emotsionaalselt tervem kui rahutus ja kiires tempos kulgevas keskkonnas sirgunud laps. Viimane väide toetub töö autori isiklikule tähelepanekule ja töökogemusele.

Põhilised mõjutajad on seega seotud organisatsioonikultuuriga ning tippjuhtide suhtumise ja eeskujuga (Wilhelm 2006: 42- 43), kuid takistuseks võib osutuda ka asjaolu, et ei teata, millises järgus protsesside arendamisega ollakse või kas tegutsetakse üldse õiges suunas. Tornimäe Põhikooli pedagoogiline kollektiiv tegi kooli strateegilistele pidepunktidele ka SWOT analüüsi, mis aitab esile tuua kooli tunnuseid. Kooli arengu seisukohalt on olulised suunanäitajad missioon, visioon ja kooli põhiväärtused.

Tabel 6 SWOT- analüüs valmis koostöös kogu pedagoogilise personaliga.

Tornimäe Põhikooli missiooni, visiooni ja põhiväärtuste SWOT

	TUGEVUSED	NÕRKUSED	VÕIMALUSED	OHUD
MISSIOON aitab kujuneda isiksustel, kes hoiavad loodust ja oma tervist, kes elus toime tulevad ja tegutsevad isamaaarmastuse ning keskkonnasäästlikk use vaimus; annab oma	Võimalus konkurentsivõim elisele haridusele. Haritud kaader Soodsad tingimused õppetööks..	Eripäralt vastav õppekava. Ennetustööd vähe, tegeletakse tagajärgedega (HEV õpilased). Õpilaste vähene lugemus.	Koolil oma looduslaager (õppe- ja puhkekoht) Kübassaares. Õuesõppe võimalus. Koolimetskond. Ramp. BMX Liigirikas park. Suurendada IT	Tööpuudus maal viib elanikkonna linnadesse. Väike eelarve ei võimalda kaasaja tehnoloogiag a kaasas käia.

õpilastele konkurentsivõimeli se ja kaasaegse põhihariduse. Selleks Tornimäe Põhikool töötab välja kooli eripära arvestava õppekava, loob koolitöös vajalikud kaasaegsed tingimused.			osatähtsust õppetöös.	
VISIOON olla head haridust andvaks turvaliseks kodukooliks, kus saab kasulikult aega veeta peale koolitunde ning mis toetub õpilaste, lastevanemate, valla ja üldsuse koostööle ja vastastikusele usaldusele.	Turvaline keskkond. Pedagoogide hea koostöö. Positiivsed suhted lastevanematega. Erinevad huvialaringid.	Õpilaste nõrk algatusvõime, vähene aktiivsus.	Arvutiklass, pikapäevakooli projekt. Õpetajate täiendkoolitus.	Liigne turvatunne vähendab ohutunnet võõras keskkonnas. Oht koolivägivallale
PÕHIVÄÄRTUSED 1. Tervis ja liikumine- tervist edendava koolina väärtustame tervislikke eluviise. 2. Ühtekuuluvustunne ja meeskonnatöö- üksteisega arvestades ja kaaslaste tööd hinnates jõuame ühise eesmärgini. 3. Turvalisus ja koolirõõm- loome ja hoiame enda ümber turvalist, lojaalset ja heatahtlikku	Järjepidevus. Suurem keh.kasv. tundide arv. Suur tähelepanu toitumisharjumustel. Lastevanemate huvi koolitöö vastu. Puhas koolimaja. Korras maja ümbrus.	Kaupluse lähedus meelitab näkse ostma. Töökasvatuse puudumine koolides.	Motivatsiooni leidmine. Haritus aitab leida motivatsiooni. Hoida kooli head mainet. Koolipargi täiendamine, uute objektide rajamine (kaminanurk) ja tiikide korrastamine.	Valed valikud, halvad kõrvalmõjud. Vähene huvi füüsilise töö vastu.

keskkonda. 4. Kooli traditsioonide tähistamine- hoiame ja jätkame meie kooli traditsioone järgjepidevuse hoidmiseks.				
--	--	--	--	--

Autori tabel

Tabelis toodud analüüsi põhjal saab töö autor väita, et kool on avatud uuendustele ning valmis kujunema õppivaks organisatsiooniks. Kooli töötajad hindasid kooli missiooni, visiooni ja põhiväärtuseid igaüks eraldi, oma mõtetest koostati koondtabel. Väikekooli tugevusena sai ühiselt kirja, et tugevuseks ongi see, et kool on väike ja märgatakse kõiki õpilasi. Väikekooli tugevuseks on ka väike kogukond, kus üksteist teatakse ja tuntakse ning on seeläbi suurem usaldus ja tõhusam koostöö.

Kooli töötajate ja õpetajatega ühiselt tehti koolile E-V-R analüüs, mis teeb kokkuvõtva ülevaate kooli siseste ja väliste tegurite koostoimest. Õppimist soodustav kliima on organisatsiooni atmosfäär, mis muudab õppimise töötajate jaoks kergeks ja loomulikuks (Örtenblad 2004: 142). Seega määrab väline keskkond olulisel määral sisekliima kvaliteedi.

Tabel 7 E-V-R analüüs Tornimäe Põhikooli ettevõttesiseste tegurite ja keskkonnategurite vastavusele

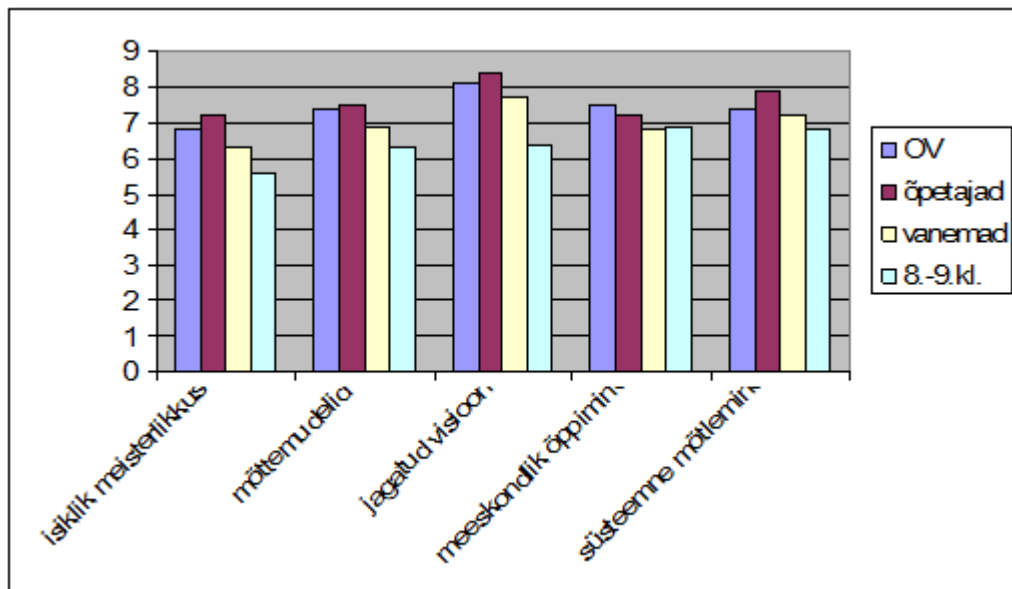
<u>Keskkond:</u> <ul style="list-style-type: none"> • lapsed on võimelised jätkama haridusteed – tähendab kvaliteet on rahuldav • 95% kohalikest lastest õpib kohalikus koolis • Vallaga koostöö hea
<u>Ressursid:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hariduse eelarve pideva kokkuhoiu režiimil • Iga õpilaskoha maksumus liiga suur nii kohaliku eelarve kui ka riigieelarve kontekstis • Majja mahuks sama personali ja majanduskulu juures rohkem lapsi • Laste üle on pidev järelevalve ja neile võimaldatakse mitmesugust tegevust

Väärtused:

- Iga laps on märgatud

Autori tabel

Töö autor väidab, et tehtud analüüsid näitavad, kui oluline maapiirkonna jaoks on väikekooli olemasolu ja kui haavatav on tänasel päeval võimalus koolina püsima jääda. Väikese maakooli vähest õpilaste arvu saab käsitleda ka positiivsest vaatenurgast. Laste arvu vähenemist võib võtta kui võimalust parandada kõikjal koolihariduse taset (Ducker 2003: 61). Siinjuures on õppiva kooli idee koolile jätkusuutlikkuse võtmeks.



Joonis 9 Küsitluse osapoolte hinnang hetkeolukorrale Tornimäe Põhikoolis. Autori joonis

Käesoleva joonise põhjal teeb töö autor õpidistsipliinide keskmist hinnet vaadates järeldused väikekooli kujundamisel õppivaks organisatsiooniks:

- isiklik meisterlikkus- rohkem külastada õpetajate tunde ja regulaarselt hinnata õpetajate tööprotsessi, viia läbi tulemus- ja arenguveestluseid. Õpetaja vajab oma tööle vahetut ja konstruktiivset tagasisidet ja ootab tunnustust.
- mõttemudelid- rakendada senisest enam projektitöö printsiipe. Selgitada kooli töötajatele hüvitamisest ka mitterahaliste ressursside läbi;

- jagatud visioon- uus minister, jõuline lähenemine hariduspoliitikale. Jätkusuutlikuna püsimiseks kaasajastada väikekooli väärtushinnanguid ja olla avatud muutustele;
- meeskondlik õppimine- inimesed on läinud kriitilisemaks. Õpetajad on tundlikud kriitika suhtes. Läbi tunnustamise anda õpetajale eduelamust. Täiendada ja parandada kooli motivatsioonisüsteemi;
- süsteemne mõtteviis- innustada kooli personali olema algatusvõimelisemad. Kitsaskohad vajavad kohest läbiarutamist ja tegutsemist. Tehtud vigadest tuleb õppida ja neid edaspidi vältida;

Otsus arendada õppiv organisatsioon peab rajanema selgelt defineeritud vajadusel või probleemil. Õppiva organisatsiooni arendamise metoodika peab olema ühiselt analüüsitud ja peab olema tuvastatud, et õppiv organisatsioon on ratsionaalne lahendus olemasolevale probleemile- väikekoolide ellujäämine. Õppiva organisatsiooni arendamisel ja kujundamisel on eriline osa juhi võimekusel teavet jagada, kaasata mitmesuguste ühistegevuste kaudu võimalikult lai huvigruppide võrgustik eesmärgi saavutamiseks. Toetada juhina algatusi, mis liidavad erinevaid huvigruppe ja õppiva kooli kontseptsiooni rakendamist. Õppiv organisatsioon ja innovatsioon koolis on sotsiaalne protsess, mitte administratiivne protsess.

2.4. Ettepanekud

Käesoleva magistritöö empiirilise küsitluse põhjal selgus, et Tornimäe Põhikool on arengusuutlik ning uuendustele avatud. Koolijuhil lasub ülesanne leida võimalused kooli pidaja, õpetajate ja kogukonna liikmete ühisteks arenguseminarideks, et koos arutada kooli tulevikku, õppimisvõimalusi, väärtushinnanguid.

Töö autori hinnangul vajab tänane haridussüsteem pigem väikekoole kui suuri, sest kasvanud on hariduslike erivajadustega laste osakaal koolis. Hariduslike erivajadustega õpilane vajab suuremat tähelepanu ja individuaalset lähenemist. Tornimäe Põhikoolis ei õppinud 2007/08 ühtegi lihtsustatud õppekavaga (LÕK) õpilast, 2008/09 oli üks LÕK õpilane, 2009/10 ja 2010/11 kaks ning 2011/12 õppeaastal kolm LÕK õpilast.

Erivajadusega on ka andekad õpilased. Andekate õpilaste arvu ei saa välja tuua, sest see mõiste on määratlemata ning tänasel päeval subjektiivse tähendusega mõiste koolis.

Pidev parendustöö, mis aitab iga õpilase jaoks luua võimalusi kohandatud õppeks, nõuab niisiis kõigi kaasatud rühmade ja üksikisikute osalust. Oluline on, et erinevad spetsialistid, kes vastutavad erilist tuge saavate õpilaste eest, töötaksid meeskonnana. Samuti on töö autor seisukohal, et koostöö hoolekoguga on kooli arenemise seisukohalt väga tähtis. Seda peab hoidma ning veelgi rohkem kaasama kooli hoolekogu erinevatesse tegemistesse ning otsuste vastuvõtmisse. Küsitlusest tulenes, et lapsevanemad väärtustavad väikest kodukooli just seetõttu, et õpetaja jõuab tegeleda iga õpilasega. Tänapäeval on see Tornimäe põhikoolis võimalik eriti veel ka seetõttu, et klassikomplekte ei ole liidetud ning ainetunde on võimalik käsitleda põhjalikumalt.

Õppeasutuse juhtimine toetub osapoolte kaasatusele ning sise- ja välsihindamissüsteemile. Küsitlusest põhjal saab töö autor teha järelduse, et kooli töötajad ootavad regulaarset tagasisidet oma tööle ning hinnangut ja motiveerimist. Koolijuhil tuleb leida võimalus rohkem külastada tunde ja tunnustada õpetajate innustust. Väikekooli juht on korraga mitmes erinevas rollis. Käesoleva magistr töö autor kinnitab, et Tornimäe Põhikooli koolijuht on ühtaegu direktor, õppealajuhataja, majandusjuhataja ja aineõpetaja, lisaks veel lahendama erinevaid küsimusi lastevanemate probleemidega. Lisanduvad veel erinevad täiendavad tööülesanded: hariduslike erivajadustega õpilaste õppe koordineerimine, projektide kirjutamine ning vajadusel on koolijuht olnud ka kokk.

Kõik vastajate grupid on välja toonud õpilaste töökasvatuse olulisuse. Seega tuleb koolil pöörata suuremat tähelepanu laste töökasvatusele. Maakoolil on selleks võrreldes linnakoolidega ka suuremad võimalused ning olemasolevad ressursid tuleb laste igakülgse arengu ära kasutada.

Eelpooltoodud analüüsist saab välja lugeda nii kooli jätkusuutlikkust ja positiivseid külgi, kui ka ohtusid, millega tuleb maakoolidel püsijäämiseks võidelda. Positiivsed neist on järgmised:

- Majas töötavad vaid lastest hoolivad inimesed.
- Töötajad tunnetavad oma vastutust laste ja kohaliku kogukonna ees.
- Töötajad moodustavad meeskonna.
- Uued ideed ja võtted on majas teretulnud igal tasandil.

Negatiivsetena saab võtta järgmisi:

- Töötajad tunnevad, et nad on alamakstud – vastutus on suurem kui kompensatsioon selle eest.

Selles analüüsis väljatoodud väärtused ja keskkond näitavad, et kool on avatud uuendustele, valmis positiivseteks muutusteks ning suuteline kujunema õppivaks organisatsiooniks. Ressursid on praegusel ajal tagasihoidlikud, kuid võimaldavad koolil täita põhieesmärki. Samas õppiva organisatsiooni kujundamisel määravad pigem juhi eestvedamine ja meeskondlik õppimine, kui ressursside olemasolu. Töö autor on arvamusel, et koolijuhil tuleb pikas perspektiivis pöörata üha enam tähelepanu ka mitteraamatlikele motivaatoritele kasutamisele, milleks on tunnustus, arnenguvõimalused, huvipakkuvad tööülesanded, vastutuse jagamine ning tagasiside andmine töötajatele nende saavutuste kohta.

Kooli juhtimise innustamiseks teeb töö autor seadusandluse muudatusteks järgmised ühiskonna tasandil ettepanekud:

Tabel 8 Ettepanekud muudatusteks seadusandluses

Õppiva kooli kujundamist takistav	Ettepanek toetavaks arenguks
Direktoril on õigus teha kooli kasuks kooli pidaja nimel tehinguid ulatuses, milles see on vajalik tema seaduses sätestatud ülesannete täitmiseks (§71 (2)).	Viia tasakaalu HTM poolt esitatavad nõudmised ning rahastamismudel. Kui sedaus lubab lapsevanemal valida kooli, ei tohi sellega kaasneda kohalikule omavalitsusele lisakoormust õpilaskoha tasu maksmisel.
Personali ülesanded ja kohustused, õigused ja vastutus määratakse kindlaks kooli põhimäärusega ja töölepinguga, mis on kooskõlas töösuhteid reguleerivate õigusaktidega.(§74 (4)). Ühelt poolt on kirjas, et õigused ja vastutus (ametijuhend) määratakse kindlaks kooli põhimäärusega, teisalt	Anda võimalus koostada väikekooli arengut toetav ametijuhend, mis kajastab personali ülesanded ja kohustused, õigused ja vastutuse just väikese kooli tingimusi ja nõudmisi arvestavalt.

aga tuleneb see PGS §74 (4) ja seega on juba eelnevalt tingimused seatud, mida tuleb täita.	
Õpetajate, direktori asetäitja õppe- ja kasvatusalal ning teiste õppe- ja kasvatusalal töötavate isikute vabade ametikohtade täitmiseks korraldab kooli direktor konkursi, kui välislepingus ei ole sätestatud teisiti. Konkursi läbiviimise korra kiidab heaks kooli hoolekogu direktori ettepanekul (§ 75 (5)), küll aga ei ole direktorile seadusesätet järgides jäetud piisavalt otsustusõigust.	Anda võimalus otsustamiseks, kas kool vajab avalikku konkursi väljakuulutamist või see pigem on takstavaks teguriks kooli huve silmaspidades.
Kooli personali koosseisu määrab direktor, tuginedes haridus- ja teadusministri määrusega kehtestatud miinimumkoosseisule. (§74 (2)).	Toetada HTM tasandil kooli personali miinimumkoosseisu tagamiseks.
Kooli õppenõukogu otsustab õpilase koduõppe rakendamise vanema taotluse. HTM 11.08.2010 määrus nr 40 §5 (4). Vastuoluline seadusesäte, tingimused on rangelt paigas ja õppenõukogu ei saa sellele toetudes vabalt otsustada.	Anda kooli õppenõukogule õigus otsustada õpilase suunamine koduõppele.
Õppenõukogu liikmeteks on kooli pedagoogid. Õppenõukogu tegevusse kaasatakse õpilasesinduse määratud õpilaste esindaja (§72 (2)).	Kaasata õppenõukogu tegevusse ka esindaja kohaliku omavalitsuse volikogust ja kooli hoolekogust.
Avaldab arvamust õpilasega läbiviidava arenguestluste korraldamise tingimuste ja korra kohta (§37 (2)).	Kooskõlastada hetkel kehtiv vastuolu arenguestlusteid puudutavates küsimustes.

Autori tabel

Tänapäeval kehtivad seadusaktid panevad proovile väikekooli suutlikkuse toime tulla esitatud nõudmistega ja tingimustega. Töö autori hinnangul ei toeta seadus väikekoolide püsijäämist. Koolil tuleb silmitsi seista erinevate väljakutsetega ja tõestada jätkusuutlikkust.

Käesoleva töö küsitluse analüüsi tulemusena teeb töö autor kooli tasandil ettepanekud tegevusteks Tornimäe Põhikoolis:

- Koolijuhil külastada eesmärgipärasemalt õpetajate tunde ja anda regulaarselt tagasisidet töötajate tulemuslikkusele ning tunnustada tehtu eest.
- Läbi tunnustamise anda töötajatele rohkem eduelamust.
- Viia vähemalt kord aastas läbi tulemus- ja arenguestlusteid.
- Viia tasakaalu töötajate vastutus ja otsustusvabadus.
- Rakendada töös senisest enam projektitöö printsiipe.
- Teha muudatused kooli töötajate motiveerimistabelis.
- Tutvustada töötajatele tunnustamise, hüvitamise ja motiveerimise võimalusi mitterahaliste ressursside näol.
- Kaasata kooli töötajaid otsustamisprotsessi ning rohkem delegeerida ülesandeid.
- Kaasajastada töökeskkonda ja minna kaasa keskkonnas toimuva arenguga.
- Tööülesanded püstitada konkreetset, teha parandusi ametijuhendites.
- Innustada ja tunnustada töötajate algatusvõimet.
- Rakendada koolis senisest enam töökasvatuse põhimõtteid õpilastele.
- Anda õpilastele võimalus majandusõppe ja kusesuunitluse süvendatult õppimiseks.

Nimetatud tegevuste rakendamine tagab autori hinnangul töötajate ja lastevanemate rahulolu. Õppiva kooli võtmeisik on juht, kooli areng ja kujunemine sõltuvad juhi tõekspidamistest, mõttemallidest ja väärtushinnangutest. Uuenduste ja muudatuste algatus õppivas koolis ei saa tulla altpoolt, küll aga saab seda kõike märgata juht ning kaastata tegevustesse teisi töötajaid. Kvaliteet sõltub juhust, seega õppiva organisatsiooni strateegia eestvedajad peavad olema võimupositsioonil olevad liidrid või on eestvedajatel liidrite toetus. Väikekooli juht saab eesmärgistatud mõtteid kooli arendamisse sisse kirjutada või mõjutada kolleege õppiva atmosfääri loomiseks.

Tuginedes uurimustöö tulemustele teeb töö autor järgmised ettepanekud:

- Moodustada väikekoolide ühendus.

- Luua sobiv mõõtesüsteem väikekoolide töö kvaliteedi ja tulemuslikkuse hindamisel.

Töö autori arvates on Eesti väikekoolidele ellujäämise võtmeks Väikekoolide Ühenduse loomine. Eesti vajab laste igakülgselt arenguks väikeseid koole. Väikekool suudab tagada kiire õppimise võimaluse, sest õpilase vajadusi ning huvisid märgatakse. Väiksemas kogukonnas on head usalduslikud koostöösuhted, mis on areneva isiksuse edasisele toimetulekul olulise väärtusega.

KOKKUVÕTE

Muutused ühiskonnas on saanud meie igapäevaosaks. Pidevas arengus infoühiskond pakub väljakutseid ka hariduselus. Ajaga kaasas käimiseks peab olema kool võimeline arenema, täienema ning õppima. Õppiva kooli tähendus on väikekoolide ellujäämise seisukohalt oluline haridusmaastikul konkurentsivõimelisena püsimiseks. Õppiva organisatsiooni strateegia eestvedaja on juhipositsioonil olev võtmeisik, kelle eesmärgistatud mõtted kujundavad kooli arendamise.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli analüüsida koolijuhhi võimalusi väikekooli arendamisel õppivaks organisatsiooniks Tornimäe Põhikooli näitel. Saadud tulemuste põhjal teha ettepanekuid juhtimise tõhustamiseks ning koostöö arendamiseks õppiva organisatsiooni kujundamisel. Töö eesmärgini jõudmiseks püstitatud ülesanded täideti. Teoreetilistes osas analüüsiti erinevaid käsitlusi õppivast organisatsioonist ning kooli osa selles. Samuti analüüsiti ning anti lühiülevaade seadusandlikust poolest seoses õppiva organisatsiooni osa toetuse või piirangutega. Empiirilises osas viidi läbi uurimus Põide Vallavalitsuse, Tornimäe Põhikooli töötajate, lastevanemate ja vanema vanuseastme õpilaste seas, et hinnata õppiva organisatsiooni tunnuseid, kooli personaliga koostöös tehti SWOT, PEST ja E-V-R analüüsid. Küsitluse eesmärk oli selgitada küsitletute valmisolekut ning huvi kooli kujundamiseks õppivaks organisatsiooniks Tornimäe Põhikooli näitel. Tulemused analüüsiti ja vaadeldi erinevate tegurite mõju väikekooli arendamisele. Tehti ettepanekud juhtimise tõhustamiseks ning koostöö arendamiseks kohaliku omavalitsusega ja kogukonnaga õppiva väikekooli kujundamisel. Töö autor kasutab antud küsimustikku ka järgnevatel aastatel, et läbi tulemuste teha võrdlus ning vaadelda muutuseid.

Õppiva organisatsiooni tähendus koolile on muutumas järjest olulisemaks. Haridussüsteemi reformimise teema on aastakümnetepikkune. Arvestada tuleb poliitilisi suundumusi ja muutustega sammu pidada. Muutused on kujunenud meile igapäevaseks ja me sageli ei mõtle, mida see kaasa toob isikliku kogemusena, mis on muutuse olemus, mõjutegurid ja edasised protsessid. Väikekool ei ole muudatuste vastu, sellega peab kohanema, tõestama kooli arenguvõimalusi ja elujõulisust.

Organisatsioon on avatud süsteem oma kindlaskujunenud struktuuriga. Väliskeskkonnas toimuvatele muutustele ei reageeri organisatsioonid siiski üheselt. Reageerimine, otsuste ja järelduste tegemine sõltuvad organisatsioonikultuurist ning juhtimissüsteemist. Organisatsioon on väliskeskkonnas toimuvate muutuste suhtes inertne. Järsud muutused on üldjuhul alati valulised. Uuenemine saab võimalikuks läbi arengu

Mitte iga organisatsioon, mille üksikud liikmed õpivad, ei ole õppiv organisatsioon. Igapäevaelus võib jääda arusaam, et pidevalt õppivad organisatsioonid moodustavad õppiva organisatsiooni. Võidakse arvata, et pidevas koolitusprotsessis osalemine ja saadud teadmiste kasutamine töös, on piisav selleks, et saada õppivaks organisatsiooniks. Tegelikkuses on kujunemisprotsess palju sügavam. Ainuüksi organisatsiooni liikmete enesetäiendus ei tee veel organisatsioonist õppivat organisatsiooni. See on ühiselt väljatöötatud protsess teadmiste talletamiseks, info jagamiseks, kogumiseks ja jäädvustamiseks.

Töö autor tõi välja seisukohad, milles väljendab oma arvamust, miks on väikekool oluline kogukonnas ja laiemas mõistes ühiskonnas. Teema tõsidust aitab mõista suletud ja sulgemisohus olevad väikekoolid. Haridust on reformitud läbi aastate ja koolide tööd on ümberkorraldatud. Kooli sulgemine seab ohtu ka lähipiirkonna jätkusuutlikkuse, seepärast on autor seisukohal, et väikseid koole on vaja toetada ning hoida võimalus väiksemate piirkondade lastel õppida kodule lähedalolevas koolis. Nimetatud teema on aktuaalne, seda teemat on võimalik edasi arendada järgmiste tööde autorite poolt.

VIIDATUD ALLIKAD

- 1 . **Alas, R.** Juhtimise alused. Tallinn: Külim, 2008
- 2 . **Alas, R.** Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim, 2002
- 3 . **Argyris ja Schön 1978**
- 4 . **Blanchard, K., O'Connor, M.** Väärtushoiakutel põhinev juhtimine. Elmatar, 2004
- 5 . **Boateng, R.** Do organizations learn when employees learn: the link between individual and organizational learning.- Development and Learning in Organizations, 2011
- 6 . **Bogenrieder,I.; Nooteboom,B.** Learning Groups: What Types Are There? A Theoretical Analysis and an Empirical Study in a Consultancy Firm, 2004
- 7 . **Cambron McCabe, Dutton 2009;** lk 100-104
- 8 . **Cors, R.** What is a learning Organization, 2003
- 9 . **De Geus** The Living Company 1997, lk 52
- 10 . **Elias, R.; Torokoff, M.** Elias, R., Torokoff,M. (2010). Possibility of innovation in the Estonian general education system. In: Conference proceedings; Final Papers (In CD): The 7th ESU Conference on Entrepreneurship 2010 University of Tartu 22 - 28 August, 2010.
- 11 . **F.Drucker, R.** Juhtimise väljakutsed 21.sajandiks. Pegasus, 2003 ? lk
- 12 . **Fullan, M.** Uudne arusaam haridusmuutusest. Tartu, 2006
- 13 . **Garvin** The Learning Organization, 1993, lk 80
- 14 . **Garvin, D.A., Edmondson, A.C, Gino,F.** Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review, 2008

- 15 . **Goh, C.** The Learning Organization: an empirical tests of a normative perspective, 2001
- 16 . **Gordon, T.** Leader Effectiveness Training L.E.T.: The Proven People Skill for Today's Leaders Tomorrow. Perigee Trade, 2001
- 17 . **Grieves, J.** Why we should abandon the idea of the learning organization., 2008
- 18 . <http://www.saare.maavalitsus.ee/et/statistika>
- 19 . <http://www.saaremaa.ee/poide/yld.htm>, 01.04.2010
- 20 . <http://www.torni.edu.ee/>, 01.04.2010
- 21 . **Imants, J** Two Basic Mechanism for Organisational Learning in Schools, 2003
- 22 . **Jashapara, A.** Cognition, culture and competition: an empirical test of the learning organization, 2003
- 23 . **Jones, A, Hendry, C.** The Learning Organization: A Review of Literature and Practice. University of Warwick, 1992
- 24 . **Jörg, T.** Rethinking the Learning Organization. University of Utrecht, 2005
- 25 . **Kinder, T.** Are schools learning organisations? 2001
- 26 . Kooli õppenõukogu ülesanded ja töökord,
<https://www.riigiteataja.ee/akt/13351105>
- 27 . **Lomas, L., Macfarlane B.** Competence-based Management Education and the Needs of the Learning Organization, 1994
- 28 . **London, K.** Õppiv organisatsioon kui üks süsteemseid lähenemisi organisatsioonide arendamisele. 2009
- 29 . **Mayo ,A.** The Human Value of Enterprise, 2007
- 30 . **McNiff,J.** Whitehead,J. Action Research in Organisations. Rotledge, 2000
- 31 . **Milder, M.** Minu äri kümme käsku. Director 2/2008, lk 34-36
- 32 . **Moilanen, R.** Diagnosing and measuring learning organizations, University of Jyväskylä, 2005
- 33 . **Morgan, G.** Organisatsiooni metafoorid. Eesti Päevaleht, 2008

- 34 . **Mulford, B., Silins, H., Zarins, S.** What characteristics and processes define a schools as a learning organisation? Is this a useful concept to apply to schools?, 2002
- 35 . **Mänd, K.** Kuidas säästa enda ja teiste närve, aega ja raha. Direktor 4/2008, lk 14-18
- 36 . **Nonaka** The Knowledge-Creating Company, 1991, lk 96
- 37 . **Nyhan, B, Cressey,P., Tomassini, M. Poell,R.** Facing up to the learning organisation challenge, 2003
- 38 . **Pedaste, M.** Valminud on TÜ innovatsioonikoolide kontseptsioon, Tartu, 2013
- 39 . **Pedler, Burgoyne, Boydell** The learning Company, 1991
- 40 . Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus,
<https://www.riigiteataja.ee/akt/13337919>, 06.01.2011
- 41 . **Propst, G.J.B.S.T.** Organizl learning. The Competitive Advantage of the Future. Prentice Hall Europe, 1997
- 42 . **Roots, H.** Õppiv organisatsioon. Tallinna Ülikool, 2003
- 43 . **Sarv, E.-S.** Õpetaja ja kool õpilase arengu toetajana. Tallinn: OÜ Vali Press, 2008 ? lk
- 44 . **Senge, P.** The Fifth Dicipline: The Art and Practice of the Learning Organisation. Doubleday/Currency, 1990
- 45 . **Senge, P.** Õppiv kool. Tartu, 2009
- 46 . **Simonaitiene, B.** The Features` Expression of Learning Organisation Activity in Gymnasium, Kaunas, 2001
- 47 . **Skogen, K., Holmberg, J. B.** Kohandatud õpe ja kaasav kool. El Paradiso, 2004, ? lk
- 48 . **Storey, A.** The problem of distributed leadership in Schools, 2004
- 49 . **Talvik, M.** Kool kui õppiv orgnisatsioon, Tallinn, Merlecons Toimetised, 2001.
- 50 . (http://www.merlecons.ee/mati_organisatsioon_01.php)
- 51 . **Torokoff, M.** Patterns of learning organisation- Estonian experiences. Tartu, 2008

- 52 . **Torokoff, M., Mets, T.** The learning organisation and learning in the organisation: the concept for improving the labour quality in a School. 2008
- 53 . **Torokoff, M., Õun, K.** Koostöökultuur koolis. TÜ Pärnu Kolledž, 2003
- 54 . **Vadi, M.** Eestvedamine ja organisatsioonikultuur, Tartu Ülikool, 2008/2009, loengumaterjalid
- 55 . **Watkins, Marsick** The Learning Organisation, 1994, lk8
- 56 . **Weedall, M.** A case study of the fidelity approach in an educational innovation, 2004
- 57 . **Weldy, T.G.** Learning Organization and transfer: strategies for improving performance.- The Learning Organizations, 2009
- 58 . www.ehis.ee 01.04.2012;
- 59 . **Örtenbland, A.** On differences between organizational learning and learning organization, 2001
- 60 . **Örtenbland, A.** The learning organization: towards an integrated model.- The Learning Organization, 2004
- 61 . **Örtenbland, A.** Senge's many faces: problem or opportunity?, 2007
- 62 . uuringud.ekk.edu.ee/est/pisa/, 20.05.2013
- 63 . **Üksvärav, R.** Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ Kirjastus, 2004 ? lk

LISAD

Lisa 1 Väikekoolid Eestis 2011/12

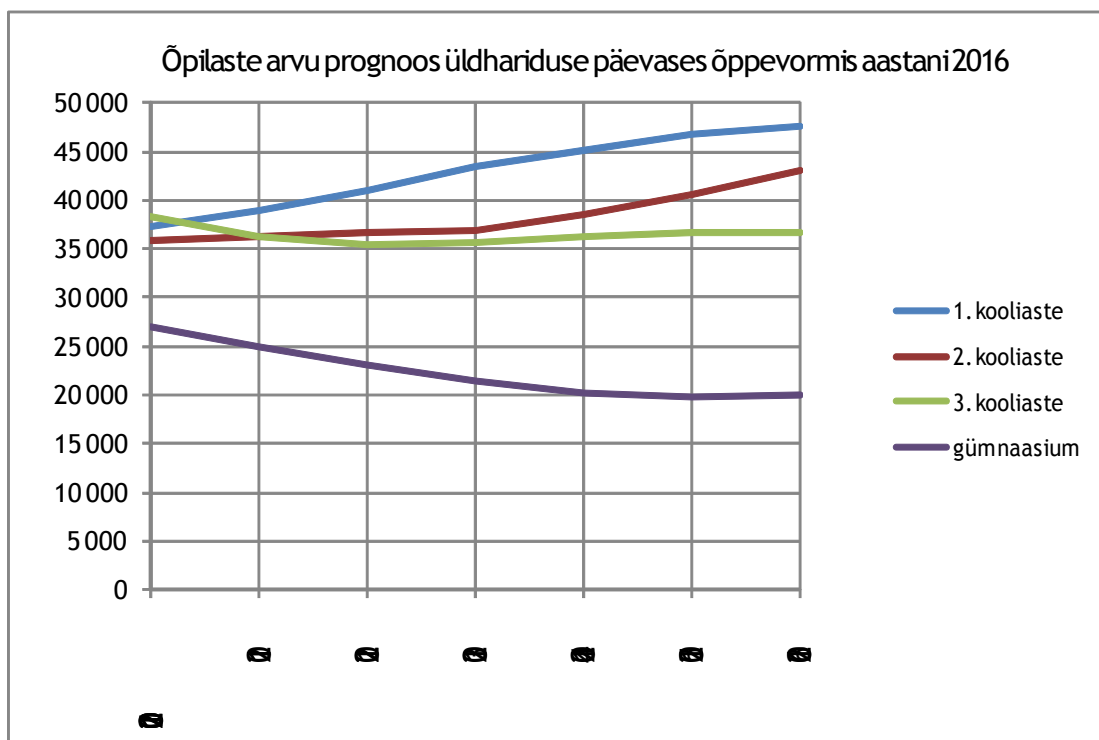
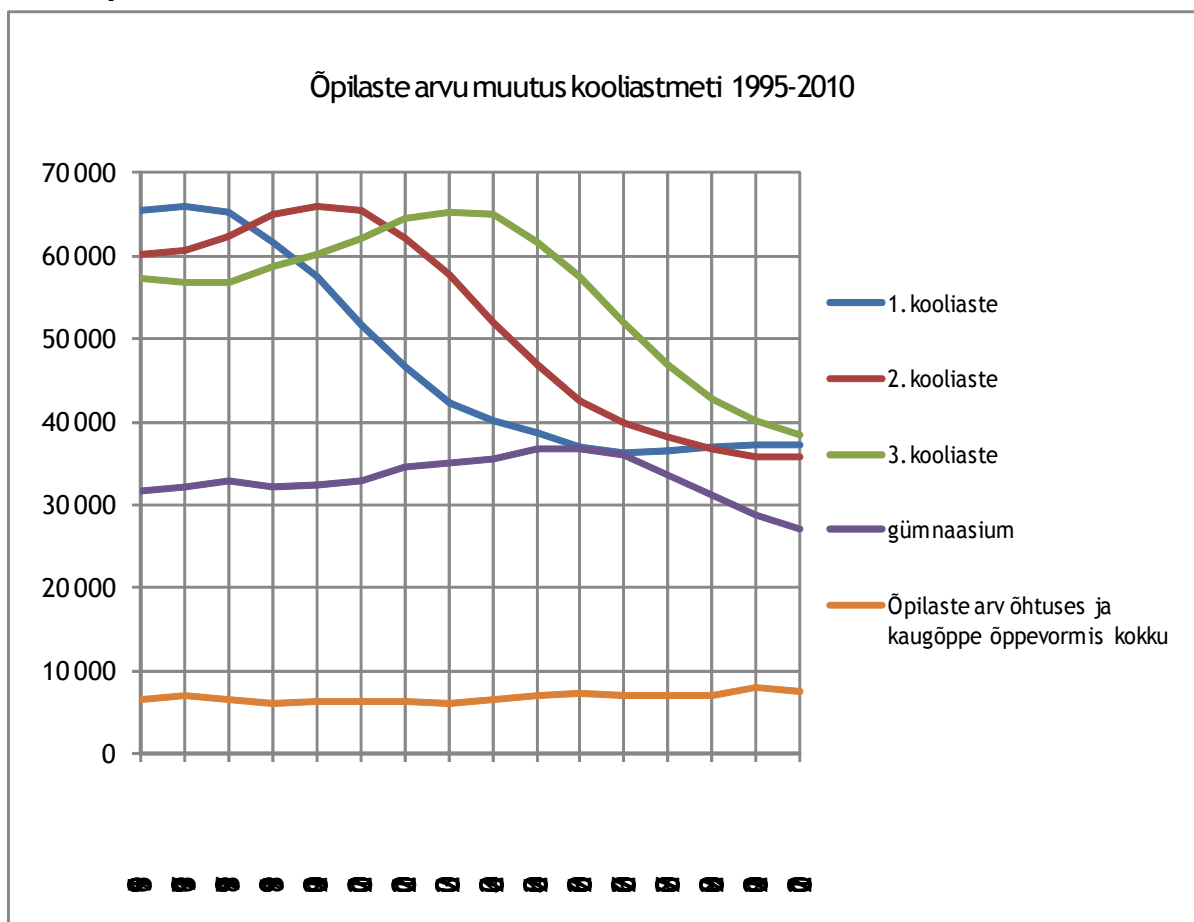
Varbla Põhikool	põhikool	68
Tootsi Lasteaed-Põhikool	põhikool	43
Tali Põhikool	põhikool	40
Metsapoole Põhikool	põhikool	51
Pikakannu Põhikool	põhikool	28
Lüllemäe Põhikool	põhikool	56
J.V.Veski nim. Maarja Põhikool	põhikool	63
Ambla Lasteaed-Põhikool	põhikool	36
Koonga Põhikool	põhikool	53
Lõpe Põhikool	põhikool	37
Laiuse Põhikool	põhikool	61
Vaimastvere Kool	põhikool	65
Tihemetsa Põhikool	põhikool	42
Kihnu Kool	põhikool	50
Tudulinna Põhikool	põhikool	44
Lohusuu Kool	põhikool	32
Riidaja Põhikool	põhikool	40

Ala Põhikool	põhikool	49
Viljandi Kaare Kool	põhikool	65
Hargla Kool	põhikool	53
Täaksi Põhikool	põhikool	59
Mõisaküla Kool	põhikool	55
Krootuse Põhikool	põhikool	68
Ferdinand von Wrangell' i nimeline Roela		
Lasteaed-Põhikool	põhikool	59
Tudu Lasteaed-Põhikool	põhikool	37
Paistu Kool	põhikool	60
Holstre Kool	põhikool	56
Kuuste Kool	põhikool	41
Vajangu Põhikool	põhikool	36
Kildu Põhikool	põhikool	67
Salla Põhikool	põhikool	30
Muuga Põhikool	põhikool	50
Kolkja Põhikool	põhikool	59
Saverna Põhikool	põhikool	63
Kernu Põhikool	põhikool	67
Risti Põhikool (Harju)	põhikool	63
Leie Põhikool	põhikool	54
Simuna Kool	põhikool	62
Peetri Põhikool	põhikool	39
Noarootsi Kool	põhikool	66
Kasari Põhikool	põhikool	35
Lisa 1 järg		
Kauksi Põhikool	põhikool	40
Vatla Põhikool	põhikool	18
Sonda Kool	põhikool	34
Kõpu Põhikool	põhikool	51
Ardu Kool	põhikool	66
Sürgavere Lasteaed-Põhikool	põhikool	63
Viira Kool	põhikool	30
Sinimäe Põhikool	põhikool	57
Lehtse Kool	põhikool	43
Jänedä Kool	põhikool	58
Mustjala Lasteaed-Põhikool	põhikool	51
Kaarma Kool	põhikool	56
Martna Põhikool	põhikool	51
Laeva Põhikool	põhikool	50
Põlula Kool	põhikool	65
Tornimäe Põhikool	põhikool	56
Palade Põhikool	põhikool	66
Kahtla Lasteaed-Põhikool	põhikool	36
Prangli Põhikool	põhikool	11
Eidapere Kool	põhikool	47

Kirivere Põhikool	põhikool	67
Kihelkonna Kool	põhikool	38
Kaali Kool	põhikool	39
Vormsi Lasteaed-Põhikool	põhikool	19
Valgu Põhikool	põhikool	46
Nõva Põhikool	põhikool	21
Kabala Põhikool	põhikool	22
Kabala Lasteaed-Põhikool	põhikool	58
Ruhnu Põhikool	põhikool	5
Sadala Põhikool	põhikool	43
Kivi-Vigala Põhikool	põhikool	62
Mikitamäe Kool	põhikool	47
Illuka Kool	põhikool	65
Lümanda Põhikool	põhikool	57
Käru Põhikool	põhikool	55
Aegviidu Kool	põhikool	54
Kiltsi Põhikool	põhikool	55
Võsu Kool	põhikool	56
Kodila Põhikool	põhikool	53
Mehikoorma Põhikool	põhikool	26
Ruusa Põhikool	põhikool	32
Suuremõisa Põhikool	põhikool	13
Kajamaa Kool	põhikool	36
Sillaotsa Kool	põhikool	69
Virtsu Kool	põhikool	53
<i>Lisa 1 järg</i>		
Meremäe Kool	põhikool	43
Misso Kool	põhikool	35

Allikas: EHIS (tumedalt märgitud koolid on 2012/13 õppeaastaks suletud)

Lisa 2 Õpilaste arvu muutus kooliastmeti



Allikas: EHIS

Lisa 3 Tornimäe Põhikooli tegevusnäitajad

Üldnäitajad

	04.05.2012	2008/09		2009/10		2010/11	
		Koolis	Grupi keskmine	Koolis	Grupi keskmine	Koolis	Grupi keskmine
Õpilaste arv kokku	56	57	75,3	57	74,6	59	72,2
I kooliaste - 1.-3. klass	14	19	21,4	14	21,4	22	20,6
II kooliaste - 4.-6. klass	21	19	23	23	23,8	20	23,9
III kooliaste - 7.-9. klass	21	19	31	20	29,5	17	27,6
gümnaasium - 10.-12. klass	0	-	-	0	0	0	0
Õpetajate ametikohtade arv kokku*	10,2	10,3	10,1	10,7	10,3	9,5	10
Õpetajate arv kokku**	18	16	14,4	19	14,9	18	14,9
Õpilaskodu kohtade arv	0	-	22,2	0	2,2	0	2,7
Klassi täituvus põhikoolis	5,6	9,5	10	7,1	9,8	8,4	9,4
Klassi täituvus gümnaasiumis	-	-	-	-	-	-	3

Tugisüsteemide kaudu toetatud õpilaste osakaal õpilaste üldarvust (protsentides)

2008/09		2009/10		2010/11	
Koolis	Grupi keskmine	Koolis	Grupi keskmine	Koolis	Grupi keskmine
29,8%	25,6%	26,3%	27,8%	28,8%	28%

Kvalifikatsioonile vastavate õpetajate poolt täidetud ametikohtade arv

Kooliaste	2008/09		2009/10		2010/11		Eesmärk
	Koolis	Grupi keskmine	Koolis	Grupi keskmine	Koolis	Grupi keskmine	
<i>Lisa 3 järg</i>							
I kooliaste – 1.-3. klass	84,4%	89,3%	84,9%	90,6%	92,2%	93,7%	100%
II kooliaste – 4.-6. klass	72,4%	82,6%	87,1%	85,9%	87,9%	88,3%	
III kooliaste – 7.-9. klass	79,4%	79,2%	57,7%	78,6%	80,4%	80,8%	
gümnaasium – 10.-12. klass	-	-	-	-	-	69,2%	

Õpetajate ametikohtade hulka loetakse kehtivad õpetaja, klassiõpetaja, õpiabirühma õpetaja ja eripedagoogi (ainult HEV koolides) ametikohad. Ametikoht arvutatakse iga õppeaine juures eraldi tundide ja koormusnormi jagatisena.

Õpetajate keskmine täienduskoolituse maht (tundides)

2008/09		2009/10		2010/11	
Koolis	Grupi keskmine	Koolis	Grupi keskmine	Koolis	Grupi keskmine
33,6	88,3	209	94,4	317,4	110,2

Õpetajate ametikohtade hulka loetakse kehtivad õpetaja, klassiõpetaja, õpiabirühma õpetaja ja eripedagoogi (ainult HEV koolides) ametikohad. Ametikoht arvutatakse iga õppeaine juures eraldi tundide ja koormusnormi jagatisena. Õppeaasta perioodiks on arvestatud 01.09 – 31.08.

ÕPPEASUTUSEGA SEOTUD TULEMUSED

1. Õpilaste ja õpetajate suhtarv

Kooliaste	2008/09		2009/10		2010/11		Eesmärk
	Koolis	Grupi keskmine	Koolis	Grupi keskmine	Koolis	Grupi keskmine	

I kooliaste – 1.-3. klass	6:1	8:1	6:1	8:1	8:1	8:1	15:1
II kooliaste – 4.-6. klass	6:1	7:1	6:1	7:1	7:1	8:1	
III kooliaste – 7.-9. klass	5:1	7:1	4:1	7:1	4:1	6:1	
gümnaasium – 10.-12. klass	-	-	-	-	-	0:1	
Lisa 3 järg							

2. Klassikomplekti keskmine täituvus

Kooliaste	2008/09		2009/10		2010/11	
	Koolis	Grupi keskmine	Koolis	Grupi keskmine	Koolis	Grupi keskmine
I kooliaste - 1.-3. klass	9,5	10,4	7	10,3	11	9,8
II kooliaste - 4.-6. klass	9,5	9,2	7,7	9,2	6,7	9,3
III kooliaste - 7.-9. klass	9,5	10,3	6,7	9,9	8,5	9,3
gümnaasium - 10.-12. klass	-	-	-	-	-	3

Leitakse erinevate kombinatsioonide arv klassi numbrist, paralleelklassi tunnusest ja liitklassi tunnusest.

3. Õpilasi arvuti kohta

2008/09		2009/10		2010/11	
Koolis	Grupi keskmine	Koolis	Grupi keskmine	Koolis	Grupi keskmine
-	6:1	-	7:1	6:1	7:1

4. Õpetajaid arvuti kohta

2008/09		2009/10		2010/11		Eesmärk
Koolis	Grupi keskmine	Koolis	Grupi keskmine	Koolis	Grupi keskmine	
2:1	2:1	2:1	2:1	2:1	1:1	5:1

Allikas: EHIS

Lisa 4 Tornimäe Põhikooli motivatsioonitabel

Sündmus	Aeg	Hüve	Vastutaja
Lapse sünn	Pärast lapse sünni	Lillekimp, kingitus lapsele, emale kolleegide poolt rahaline kingitus, a/ü liikmele rahaline toetus	Sekretär, a/ü usaldusisik
Abiellumine	Pulmapäev või esimene tööpäev pärast pulmi	Lillekimp, kolleegide kingitus noorpaarile, vabade rahaliste vahendite olemasolul ühekordne rahaline toetus, vajadusel 1 tasustatud vaba päev, a/ü liikmele rahaline toetus	Direktor, Sekretär, a/ü usaldusisik
Laps I klassi	Esimene koolipäev	Lilled lapsevanemale, lapsele meene, vajadusel töötajale vaba päev palga säilitamisega	Direktor, sekretär
Lapse kooli lõpetamine (põhikool, gümnaasium, kõrgkool) või lasteaia lõpetamine	Lõpetamise päev	Vaba päev palga säilitamisega	Direktor
Töötaja (tasemekooli) lõpetamine	Lõpetamise päev	Vaba päev koos palga säilitamisega, lillekimp	Direktor, sekretär
Õppepuhkus	Avalduse alusel	Vastavalt seadusele	Direktor
Täiendkoolitus	Vastavalt vajadusele ja töötaja soovile	Täiendkoolituse päevadel säilib palk, makstakse päevaraha, sõidu- ja majutuskulud	Direktor

Sünnipäev	Sünnipäev või sellele järgnenud esimene tööpäev	Lilled, juubeli puhul ka rahaline kingitus kolleegide poolt, a/ü liikmele rahaline toetus	Direktor, sekretär, a/ü usaldusisik
Pensionile minek	Viimane tööpäev	Lillekimp, meene ja rahaline toetus, a/ü liikmele rahaline toetus	Direktor, Sekretär, a/ü usaldusisik
Töötaja surm	Teadsaamisel	Kaastundeavaldus lähedastele, lipu leinalipuna heiskamine, pärg	Direktor, sekretär
Töötaja lähedase surm	Teadsaamisel	Kaastundeavaldus, 3-5 vaba päeva palga säilitamisega	Direktor, sekretär
Parimate tunnustamine	Eduka võistluse, ürituse vms toimumisel	Meene, tänukiri, olümpiaadil saavutatud I-III koha puhul rahaline preemia	Direktor, sekretär
Jõulud	Jõulueelne tööpäev	Ühine jõululõuasöök, meened kõikidele töötajatele, rahaline jõulutoetus, a/ü liikmetele rahaline kingitus,	Vallavalitsus, Direktor, a/ü usaldusisik
Suvi	Kokkulepitud aeg suvel	Töötajate ekskursioon	Direktor, sekretär
Doonorlus	Vere loovutamise päeval	Vastavalt seadusele	Direktor
Tervisekontroll	Üle aasta	Tervisekontrolli eest tasu saab tagasi	Direktor
Kooli aastapäev	Igal aastal	Kooli logoga meene	Direktor
Aastaringselt	Pidev	Võimalus kasutada kooli arvuteid ja muid tehnilisi vahendeid, kord kuus tasuta kohvi	Direktor

Allikas: autori tabel

Lisa 5 Põide valla asukoht Saare maakonnas



Allikas: Pöide valla koduleht

Lisa 6 KOOSTÖÖUURING 2008

Küsimustik 8. ja 9. KLASSI ÕPILASTELE

Palun vastata järgmistele küsimustele. Sinu vastuseid ei avalikustata, vaid kasutatakse uurimistööks.

Sugu: noormees/neiu (vale tõmba maha)

Vanus:

1. Mis on Sinu koolis eriti meeldiv?

.....

.....

.....

.....

2. Järjesta õppeained meeldivuse järgi, alates kõige meeldivamast!

- | | |
|-----|-----|
| 1. | 2. |
| 3. | 4. |
| 5. | 6. |
| 7. | 8. |
| 9. | 10. |
| 11. | 12. |

2.1. Põhjenda, miks on kolm esimestena märgitud ainet kõige meeldivamad!

.....

.....

.....

.....

3. Järjesta õppeained raskuse järjekorras, alates kõige raskemast!

- | | |
|----|----|
| 1. | 2. |
| 3. | 4. |
| 5. | 6. |
| 7. | 8. |

9.
11.

10.
12.

Lisa 6 järg

3.1. Põhjenda, miks on kolm esimestena märgitud õppeainet kõige raskemad!

.....

.....

.....

.....

4. Kelle poole pöördud **esimesena**, kui vajad kodutööde tegemisel/õppimisel selgitusi?
(sobiv vastus ristikesega)

- ☐ Aine õpetaja poole
- ☐ Ema poole
- ☐ Isa poole
- ☐ Vanema õe või venna poole
- ☐ Püüad ise uurida ja aru saada
- ☐ Lööd käega, ei pinguta
- ☐ Saad abi mujalt (kust?)

4.1. Õppimisel vajad abi (õige vastus märgi ristikesega)

- | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| enamasti | harva | mitte kunagi |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4.2. Soovi korral nimeta olulisemad probleemid koolis:

.....

.....

5. Sinu õpingute jooksul on mõned koolikaaslased pidanud õpingud põhikoolis katkestama.
Mis on Sinu arvates selle põhjus(ed)? (sobiv vastus ristikesega)

- ☐ Haigus
- ☐ Õpiraskused
- ☐ Konflikt mõne aineõpetajaga
- ☐ Kiusamine/tõrjutus koolikaaslaste poolt
- ☐ Kodune raske majanduslik olukord
- ☐ Klassikursuse kordamine
- ☐ Lapse sünd

- Pere loomine
- Sõprade negatiivne mõju
- Mingi muu põhjus (soovi korral)

6. Mida oma koolis muudaksid ja miks?

.....

.....

.....

7. Kas ja kuidas reageeritakse õpilaste ettepanekutele kooli töö korralduse osas? (sobiv vastus märgi ristikesega)

alati mõnikord mitte kunagi ei oska öelda ei ole ettepanekuid teinud

○ ○ ○ ○ ○

8. Õpilaste arv väheneb. Õpilaste arvamuse väljaselgitamiseks palun vasta järgmisele küsimusele. Millise koolitüübi valiksid Sina? (Sobivale vastusele ristike)

- Elukohajärgne põhikool ja seejärel koolivahetus (gümnaasium)
- või
- Gümnaasium 1. kuni 12. klassini

Mida lisaksid?

.....

.....

.....

Täna Sind koostöö eest!

Sinu poolt kirjutatud ei avalikustata personaalselt, vaid statistiliselt töödelduna. Uuringu tulemusi kasutatakse Raili Nõgu magistratöös.

Lisa 7 KOOSTÖÖUURING KOOL 2008

Küsimustik LASTEVANEMATELE

(Kõik autoriõigused kuuluvad autorile, kelle kirjaliku loata ei tohi materjali reprodutseerida ega paljundada).

Last 1. klassi saates olid Teie perel omad ootused ja lootused. Kuna uurime praegu koolisüsteemi arendamise võimalusi, siis on ka Teie arvamus väga väärtuslik. Palume vastata järgmistele küsimustele.

Teie laps õpib koolis.

Soovi korral kontaktandmed (võimaliku edasise koostöö huvides):

.....

1. Mis on Teie lapse/laste koolis eriti meeldiv?

.....
.....
.....
.....
.....

2. Teie ootused-lootused kooli suhtes on täitunud (sobivale vastusele ristike):

täielikult osaliselt üldse mitte

☐☐☐

2.1. Mis osas on Teie ootused täitunud?

.....
.....
.....

2.2. Mis osas ootused täitunud ei ole?

.....
.....
.....

Lisa 7 järg

3. Kellelt ja kui tihti saate informatsiooni koolis toimuvast? Palun märkige **oma arvamus** ristikesega (X) sobivale kohale 10 palli skaalal (10 – kõige olulisem, 5 – ei oska öelda, 0 – pole üldse oluline).

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Oma lapselt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapse klassikaaslastelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aineõpetajatelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klassijuhatajalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooli juhtkonnalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teistelt lastevanematelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e-posti teel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Keda lisaksite?

4. Saadav informatsioon (palun märkige sobiv vastus ristikesega)

On piisav pole objektiivne on puudulik

☐ ☐ ☐

5. Milline informatsiooni saamise viis on koostöös kooliga olulisim? Palun märkige oma arvamus ristikesega (X) sobivale kohale 10 palli skaalal (10 – kõige olulisem, 5 – ei oska öelda, 0 – pole üldse oluline).

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Isiklik kontakt õpetajaga (individuaalsed vestlused lapse arengust)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjalik teade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üldkoosolek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klassikoosolek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klassijuhataja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonikontakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e-post	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa 7 järg

6. Kuidas hindate koostööd? Palun märkige hinnang ristikesega (X) sobivale kohale 10 palli skaalal (10 – suurepärase, 5 – ei oska öelda, 0 – koostöö puudub täiesti).

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Klassijuhatajaga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aineõpetajaga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooli huvijuhiga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logopeediga (kui on)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koolipsühholoogiga (kui on)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooli sotsiaaltöötajaga (kui on)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Soovi korral lisage spetsialiste ja/või põhjendage oma arvamust

.....

.....

7. Kellepoolne on tavaliselt **initsiatiiv kodu ja kooli vahelise koostöö algatamisel?** (ristitage õige väide)

- ☐ Lapsevanema enda
- ☐ Klassijuhataja
- ☐ Aineõpetaja
- ☐ Kellegi teise – kelle?

8. Minu lapse klassijuhataja lahendab koolitöös tekkinud probleeme professionaalselt: analüüsitakse selle tekke sisulisi põhjusi ja otsused on suunatud probleemi põhjuste kõrvaldamisele ning positiivsele lahendamisele (õigele väitele ring ümber):

nõus aeg-ajalt pole nõus ei oska öelda

9. Minu lapse koolis õpetatakse õpilasi probleeme/konflikte lahendama (õigele väitele ring ümber)

Jah ei ei oska öelda

10. Abistan oma last õppimisel ja koduste tööde tegemisel (sobivale vastusele märkige ringi ristike)

jah mõnikord ei

☐ ☐ ☐

Lisa 7 järg

11. Kas ja kuidas on teil võimalik teha kooli töö kohta ettepanekuid?

.....

12. Kas ettepanekute tegemisele reageeritakse (sobivale vastusele märkige ringi ristike)?

jah mõnikord ei ei ole teinud ettepanekuid

☐ ☐ ☐ ☐

13. Kuidas hindate koolis läbiviidud arenguveestlusi Teie lapse seisukohalt (palun ringitage sobiv vastusevariant)?

- ☐ väga hea
- ☐ hea
- ☐ rahuldav
- ☐ mõttetu

Soovi korral võite arvamust põhjendada.....

.....

14. Kuidas hindate **ettevõtlikkusealase õppe** kui läbiva teema rakendamist teie lapse kooli õppetöös? (õigele väitele ring ümber)

väga hea Hea rahuldav puudub ei oska öelda

15. Kuidas olete rahul järgmiste väidetega? Palun märkige hinnang ristikesega:

väga rahul rahul ei oska öelda ei ole rahul

1) turvalisus koolis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) puhtus koolis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) koolitoit koolis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) koolitee turvalisus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mida lisaksite?

.....

.....

Lisa 7 järg

16. Mida muudaksite oma lapse koolis, et õpilased oleksid vastutusvõimelisemad ja tööjõuturul konkurentsivõimelisemad? Miks?

.....

.....

.....

.....

17. Õpilaste arv väheneb. Edasise koolitöö kavandamiseks on Teie arvamus väga oluline. Millise koolitüübi valiksite Teie oma lapsele? (sobivale vastuse järel ristike):

- ☐ Elukohajärgne põhikool ja seejärel koolivahetus (gümnaasium)

või

- ☐ Gümnaasium (võimalus õppida 12 aastat samas koolis)

18. Kas peate vajalikuks koolitusi lastevanematele, kus erinevad spetsialistid jagavad teadmisi, praktilisi näpunäiteid, kuidas olla parem lapsevanem ja oma lapse arengu toetamisel oskuslikum?

väga oluline

võiks olla

ei pea vajalikuks

☐

☐

☐

19. Koolitus võiks toimuda (sobiv vastus märkida ristikesega):

- ☐ rahvamajas

- ☐ oma koolis

- ☐ e-keskkonnas (arvuti kaudu)

Mida soovite lisada?

.....

.....

.....

.....

Täname Teid väga vastamise ja koostöö eest!

Teie poolt kirjutatud ei avalikustata personaalselt, vaid statistiliselt töödelduna. Uuringu tulemusi kasutatakse käesoleva magistritöö analüüsil või selle korduvuuringus.

Lisa 8 KOOSTÖÖUURING 2008

Küsimustik ÕPETAJALE

(Kõik autoriõigused kuuluvad autorile, kelle kirjaliku loata ei ole lubatud materjali reprodutseerida ega paljundada).

Üldhariduskool on esimene etapp noore inimese ettevalmistamisel tööjõuturule sisenemiseks. Teie poolt tehtav koostöö kolleegide, õpilaste ja koduga määrab oluliselt õpilase edaspidise arengu ja toimetuleku taseme tööjõuturul.

Olukorra objektiivseks hindamiseks ja arengusuundade määratlemiseks pöördume **Teie** kui spetsialisti poole järgmiste küsimustega.

ÜLDANDMED

Teie ametinimetus (aine, atesteerimise aste):

Pedagoogiline staaž:

Tunnikoormus nädalas (ainete lõikes):

Teie vanus:

Sugu: (sobivale ring ümber):

N

M

Soovi korral kontaktandmed (võimaliku edasise koostöö huvides):

.....

1. Mis on teie koolis eriti meeldiv?

.....

.....

.....

.....

2. Millal, kelle poolt olete saanud hinnangu oma tööle ja **mitu korda** on külastatud Teie läbiviidavat õppetundi, neist **ette teatatud ja ette teatamata** külastusi?

2006/2007. Õa

.....

.....

2007/2008. Õa

.....

.....

Lisa 8 järg

3. Teie tööle oli hinnanguks (märkige erinevate hindajate hinnangud järgmiselt: väga hea, hea, rahuldav, mõningad puudused, palju puudusi, ei oska öelda):

HINDAJA	HINNANG
Direktor	
Õppealajuhataja	
Kolleeg(id) (enamuse arvates)	

HINDAJA	HINNANG
Inspektor(id)	
Nõunik(ud)	
Teised (märkige, kes)	

4. Milliste kriteeriumide põhjal kujuneb Teie tööle antav hinnang?

.....

.....

5. Missugune on Teie koostöö lastevanematega? Palun märkige hinnang ristikesega (X) sobivale kohale 10 palli skaalal (10 – positiivseim hinnang, 5 – ei oska öelda, 0 – negatiivseim hinnang).

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
klassijuhatajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aineõpetajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Missugune on Teie koostöö? Palun märkige hinnang ristikesega (X) sobivale kohale 10 palli skaalal (10 – positiivseim hinnang, 5 – ei oska öelda, 0 – negatiivseim hinnang).

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
aineõpetajatega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kooli huvijuhiga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sotsiaaltöötajaga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Keda lisaksite?

7. Mida muudaksite oma koolis, et õpilased oleksid vastutusvõimelisemad ja tööjõuturul konkurentsivõimelisemad? Miks?

.....

.....

8. Haridus- ja Teadusministeeriumi Riikliku Õppekava eelnõus ja Arengukavas (2007–2013) on ettevõtlikkusealane õpe läbivaks teemaks.

Kas olete teadlik ettevõtlikkusealase õppe tähendusest ja rakendamise võimalustest õppetöös? (õige väide märkige ristikesega)

- ☐ jah
- ☐ ei

Lisa 8 järg

8.a. Kui vastasite “jah”, siis kuidas hindaksite **ettevõtlikkusealase õppe** kui läbiva teema rakendamist teie kooli õppetöös? (õigele väitele ring ümber)

väga hea hea rahuldav puudub ei oska öelda

9. Kuidas hindate **ettevõtlikkusealase õppe** vajadust **täiendkoolitusena**? (õigele väitele ring ümber)

väga vajalik vajalik ei ole vajalik ei oska öelda

10. Kuidas Teie koolis hoitakse ja kujundatakse **kooli mainet** (lühidalt)?.....
.....

11. Õpilaste arv väheneb. Millises koolitüübis sooviksite Teie töötada?

- ☐ Põhikool
- ☐ Lasteaed-põhikool
- ☐ Algkool
- ☐ 6-klassiline kool

KOOL KUI ÕPPIV ORGANISATSIOON

Palun hinnake 10-pallisel skaalal, kuivõrd hästi iseloomustab iga väide Teie kooli tööd. Kui Te olete esitatud väitega *täiesti nõus*, siis ringitage nr 10. Kui Te *ei ole väitega absoluutselt nõus*, siis ringitage palun nr 1. Tärniga (*) tähistatud küsimustele/väidetele võite vastata vabas vormis.

Antud küsimustikus olevatele küsimustele ei saa vastata õigesti ega valesti, meid huvitab just Teie isiklik arvamus.

1. Meil on ühine läbiarutatud arusaamine kooli tulevikust 5 aasta pärast.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Kooli juhtkond arvestab minu kui õpetaja ideedega.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Meie koolis vaieldakse tööalased kitsaskohad koheselt läbi.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Tööleping ja ametijuhend sätestavad minu kohustused, õigused ning vastutuse töö tulemuslikkuse eest.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Meie kooli personal teeb ettepanekuid muutuste sisseviimiseks, et kooli ühine eesmärk saaks täidetud.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Meie kooli personal on uuendusmeelne.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Kõigil töötajatel on võimalik osaleda kooli eesmärkide sõnastamisel.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Kooli konkurentsivõimet suurendavad muudatused juurutatakse kiiresti.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Meie kooli eesmärgid on mõõdetavad.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Meie kooli juhtkond planeerib muudatusi.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Meie kooli juhtkond viib planeeritud muudatusi järjekindlalt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ellu.	
12. Olen teadvustanud isiklike ja kooli eesmärkide ühisosa.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Järgin oma töös kooli eesmärke.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Meie koolis toimub töötajate süsteemipärane koolitamine ja arendamine.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Olen oma töö tulemuste suhtes nõudlik.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Olen nõudlik kolleegide töötulemuste suhtes.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17. Meie koolis ei taunita mõistlike uute algatustega seotud riske ega karistata neist tulenevate tagasilöökidest.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. Meie koolis on hästitoimiv tagasisidesüsteem.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. Läbitud koolitused ei mõjuta minu töö tulemuslikkust.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20. Arutan kolleegidega võimalike uuenduste sisseviimist ja vajadusel rakendan neid.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21. Jagan uuendustest saadud töökogemusi oma kolleegidega.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22. Ühekordsete ülesannete täitmiseks on meie koolis välja töötatud projektitöö printsiibid.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23. Meie kooli eesmärk on areneda ja olla konkurentsivõimeline.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24. Meie koolis on levinud probleemikeskne juhtimine: juht ootab kõigi töötajate süvenemist probleemi ja lahenduste ning soovitude pakkumist printsiibil: oluline on mitte süüdlase otsimine, vaid probleemile parima lahenduse leidmine.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25. Meie kooli töötajad on üksteise suhtes viisakad.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26. Hindan kõrgelt töötaja pühendumist tööle.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27. Meie koolis lahendatakse probleeme põhjus-tagajärg seoste alusel: probleemi lahendamiseks analüüsitakse selle tekke põhjusi sisuliselt ja otsused on suunatud probleemi põhjuste kõrvaldamisele ning positiivsele lahendamisele.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28. Meie töötajad reageerivad kriitikale asjakohaselt, analüüsides oma vigu ja tunnistades eksimust.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29. Meie koolis on levinud probleemsete situatsioonide ennetamine.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
30. Meie koolis rõhutatakse ressursside kokkuhoidu.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
31. Meie kooli töötajad jagavad ühiseid väärtusi.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
32. Saan tööd takistavaid tegureid oma vahetu juhiga analüüsida.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
33. Meie koolis võetakse hüvitamisel arvesse töötajate algatusvõimet ja pühendumist.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
34. Meie kooli juhtkond suhtub positiivselt töötajate poolsetesse algatustesse.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
35. Meie kooli eesmärgiks on luua konkurentsieelis.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
36. Kõikidel töötajatel on ühine arusaam töö kvaliteedist.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
37. Meil toimuvad regulaarsed ja ühised kooli arengu seminarid.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
38. Meie kooli juht tunnustab avalikult edu meie töös.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
39. Arvestan lastevanemate ettepanekutega.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
40. Arenguestlusel ei ole meie kooli arengu seisukohast erilist tähtsust.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
41. Meie koolis on uuele õpetajale/töötajale abistav-tutvustav sisseelamisprogramm (mentorprogramm).	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
42. Arenguestlus toimub avatud, vabas ja tolerantsses õhkkonnas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
43. Meie kooli juhtkond pöörab tähelepanu töötajate edule töös.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

44. Meie kooli juhtkond levitab positiivset kogemust.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Meie koolis toimuvad töötaja ja juhi vahel regulaarselt töövestlused (sealhulgas hinnatakse töö tulemust ja edasist arenguvõimalust).	1	0	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Tegeleme pidevalt kooli arengukava analüüsi ja uuendamisega.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Meie jaoks on lapsevanemad koostööpartneriks.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Meie kooli juhtkond rakendab juhtimistöös uudseid ideid.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Meie inimesed on kooli eesmärkide elluviimisel algatusvõimelised.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Keerulises situatsioonis analüüsime juhtkonnaga olukorra erinevaid aspekte.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Ma ei lepi töös ilmnenud vastuoludega ja püüan neid eemaldada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Meie koolis toimub õpetajate/töötajate tööprotsessi regulaarne hindamine.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Meie kooli juhitakse (märgi sobiva väite järele hinnang)										
a) autokraatselt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) demokraatlikult	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) liberaalselt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Meie haridusosakonna juhtimine on (märgi sobiva väite järele hinnang)										
a) autokraatne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) liberaalne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) demokraatlik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Minu koostöö haridusosakonna spetsialistidega on tulemuslik.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Lisa 9 Omavalitsuse vastused

1. Meil on ühine läbiarutatud arusaamine kooli tulevikust 5 aasta pärast.	8
2. Kooli juht arvestab töötajate ideedega.	9,4
3. Koolis vaieldakse tööalased kitsaskohad koheselt läbi.	7,4
4. Tööleping ja ametijuhend sätestavad töötajate kohustused, õigused ning vastutuse töö tulemuslikkuse eest.	7,2
5. Kooli personal teeb ettepanekuid muutuste sisseviimiseks, et kooli ühine eesmärk saaks täidetud.	7
6. Meie kooli personal on uuendusmeelne.	8
7. Kõigil töötajatel on võimalik osaleda kooli eesmärkide sõnastamisel.	9,6
8. Kooli konkurentsivõimet suurendavad muudatused juurutatakse kiiresti.	7,6
9. Meie kooli eesmärgid on mõõdetavad.	8,2
10. Meie kooli juhtkond planeerib muudatusi.	8
11. Meie kooli juhtkond viib planeeritud muudatusi järjekindlalt ellu.	9
12. Olen teadvustanud isiklike ja kooli eesmärkide ühisosa.	8,2
13. Kooli töös järgitakse kooli eesmärke.	9,2
14. Meie koolis toimub töötajate süsteemipärane koolitamine ja arendamine.	8,2
15. Töötulemuste suhtes ollakse nõudlik.	8,4
16. Olen nõudlik kolleegide töötulemuste suhtes.	6,8
17. Meie koolis ei taunita mõistlike uute algatustega seotud riske ega karistata neist	7,4

tulenevate tagasilöökide eest.	
18. Meie koolis on hästitoimiv tagasisidesüsteem.	6
19. Läbitud koolitused ei mõjuta minu töö tulemuslikkust.	4,2
20. Kool arutab vallaga uuenduste võimalikku sisseviimist ja vajadusel rakendab neid.	7,4
21. Jagan uuendustest saadud töökogemusi oma kooliga.	8,6
22. Ühekordsete ülesannete täitmiseks on meie koolis välja töötatud projektitöö printsiibid.	5,2
23. Meie kooli eesmärk on areneda ja olla konkurentsivõimeline	8,4
24. Meie koolis on levinud probleemikeskne juhtimine: juht ootab kõigi töötajate süvenemist probleemi ja lahenduste ning soovitude pakkumist printsiibil: oluline on mitte süüdlase otsimine, vaid probleemile parima lahenduse leidmine.	8,4
25. Meie kooli töötajad on üksteise suhtes viisakad.	8,6
26. Hindan kooli töötajate pühendumist tööle.	7,4
27. Meie koolis lahendatakse probleeme põhjus-tagajärg seoste alusel: probleemi lahendamiseks analüüsitakse selle tekke põhjusi sisuliselt ja otsused on suunatud probleemi põhjuste kõrvaldamisele ning positiivsele lahendamisele.	8
28. Meie töötajad reageerivad kriitikale asjakohaselt, analüüsides oma vigu ja tunnistades eksimust.	6,2
29. Meie koolis on levinud probleemsete situatsioonide ennetamine.	5,4
30. Meie koolis rõhutatakse ressursside kokkuhoidu.	7,8
31. Meie kooli töötajad jagavad ühiseid väärtusi.	7,6
32. Saan tööd takistavatest teguritest rääkida ja neid kooli juhiga analüüsida	8,8
33. Meie koolis võetakse hüvitamisel arvesse töötajate algatusvõimet ja pühendumist.	4,4
34. Meie kooli juhtkond suhtub positiivselt töötajate poolsetesse algatustesse.	9,4
35. Kõikidel töötajatel on ühine arusaam töö kvaliteedist	6,8
36. Meil toimuvad regulaarsed ja ühised kooli arengu seminarid.	3,4
37. Juhid tunnustavad avalikult edu kooli töös.	6,8
38. Arvestan lastevanemate ettepanekutega.	7
39. Arenguestlusel ei ole meie kooli arengu seisukohast erilist tähtsust.	4,6
40. Meie koolis on uuele õpetajale/töötajale abistav-tutvustav sisseelamisprogramm (mentorprogramm).	2,8
41. Arenguestlus toimub avatud, vabas ja tolerantsses õhkkonnas.	5,6
42. Pööratakse tähelepanu töötajate edule töös.	8,6
43. Toetan kooli positiivset kogemust.	8,8
44. Meie koolis toimuvad töötaja ja juhi vahel regulaarselt töövestlused (sealhulgas hinnatakse töö tulemust ja edasist arenguvõimalust).	7,2
45. Tegeleme pidevalt kooli arengukava analüüsi ja uuendamisega.	7,2
46. Meie jaoks on lapsevanemad koostööpartneriks.	8,2
47. Meie kooli juhtkond rakendab juhtimistöös uudeid ideid.	6,6
48. Meie inimesed on kooli eesmärkide elluviimisel algatusvõimelised.	6,4
49. Keerulises situatsioonis analüüsime juhtkonnaga olukorra erinevaid aspekte.	8,2
50. Ma ei lepi töös ilmnenud vastuoludega ja püüan neid eemaldada.	8,8
51. Koolis toimub õpetajate/töötajate tööprotsessi regulaarne hindamine.	6
52. Meie kooli juhitakse (märgi sobiva väite järele hinnang)	
autokraatselt	
demokraatlikult	7,8
liberaalselt	
53. Meie haridusosakonna juhtimine on (märgi sobiva väite järele hinnang)	

autokraatne	
liberaalne	
demokraatlik	6,6
54 Minu koostöö haridusosakonna töötajatega on tulemuslik	5,8
55. Põhjendus arvamusele	

Lisa 10 Õpetajate vastused 2008, 2010, 2012

1. Meil on ühine läbiarutatud arusaamine kooli tulevikust 5 aasta pärast.	6,3	8	4,9
2. Kooli juhtkond arvestab minu kui õpetaja ideedega.	9,1	9,2	8,4
3. Meie koolis vaieldakse tööalased kitsaskohad koheselt läbi.	8,2	6,2	7
4. Tööleping ja ametijuhend sätestavad minu kohustused, õigused ning vastutuse töö tulemuslikkuse eest.	8,8	9,3	9,1
5. Meie kooli personal teeb ettepanekuid muutuste sisseviimiseks, et kooli ühine eesmärk saaks täidetud.	8,1	8,5	7,2
6. Meie kooli personal on uuendusmeelne.	7,5	7,5	7,6
7. Kõigil töötajatel on võimalik osaleda kooli eesmärkide sõnastamisel.	9,1	8,3	9,2
8. Kooli konkurentsivõimet suurendavad muudatused juurutatakse kiiresti.	8,3	7,3	7
9. Meie kooli eesmärgid on mõõdetavad.	7,2	8	7,8
10. Meie kooli juhtkond planeerib muudatusi.	7,4	7,6	6,8
11. Meie kooli juhtkond viib planeeritud muudatusi järjekindlalt ellu.	8,5	7	6,2
12. Olen teadvustanud isiklike ja kooli eesmärkide ühisosa.	8,8	7,8	7,8
13 Järgin oma töös kooli eesmäärke.	9,2	8,9	8,3
14. Meie koolis toimub töötajate süsteemipärane koolitamine ja arendamine.	8,2	8,3	7,3
15. Olen oma töö tulemuste suhtes nõudlik.	9	8,7	8,9
16. Olen nõudlik kolleegide töötulemuste suhtes.	8,8	8,5	6,8

17. Meie koolis ei taunita mõistlike uute algatustega seotud riske ega karistata neist tulenevate tagasilöökide eest.	7,7	8,5	8,2
18. Meie koolis on hästitoimiv tagasisidesüsteem.	7,4	6,6	7,2
19. Läbitud koolitused ei mõjuta minu töö tulemuslikkust.	3,5	3,3	2,4
20. Arutan kolleegidega võimalike uuenduste sisseviimist ja vajadusel rakendan neid.	8	6,9	7
21. Jagan uuendustest saadud töökogemusi oma kolleegidega.	7,8	6,5	8,4
22. Ühekordsete ülesannete täitmiseks on meie koolis välja töötatud projektitöö printsiibid.	6,4	5,2	4,5
23. Meie kooli eesmärk on areneda ja olla konkurentsivõimeline	9,5	8,8	9
24. Meie koolis on levinud probleemikeskne juhtimine: juht ootab kõigi töötajate süvenemist probleemi ja lahenduste ning soovitude pakkumist printsiibil: oluline on mitte süüdlase otsimine, vaid probleemile parima lahenduse leidmine.	8,4	7,5	8,5
25. Meie kooli töötajad on üksteise suhtes viisakad.	9,1	7,2	8,5
26. Hindan kõrgelt töötaja pühendumist tööle.	9,2	9,3	9,3
27. Meie koolis lahendatakse probleeme põhjus-tagajärg seoste alusel: probleemi lahendamiseks analüüsitakse selle tekke põhjusi sisuliselt ja otsused on suunatud probleemi põhjuste kõrvaldamisele ning positiivsele lahendamisele.	9,2	7	7,8
28. Meie töötajad reageerivad kriitikale asjakohaselt, analüüsides oma vigu ja tunnistades eksimust.	7,1	6,5	5,9
29. Meie koolis on levinud probleemsete situatsioonide ennetamine.	7,1	5,3	6,1
30. Meie koolis rõhutatakse ressursside kokkuhoidu.	8,8	8,9	8,6
31. Meie kooli töötajad jagavad ühiseid väärtusi.	7,8	7,2	7,8
32. Saan tööd takistavaid tegureid oma vahetu juhiga analüüsida.	9,5	8,5	9,1
33. Meie koolis võetakse hüvitamisel arvesse töötajate algatusvõimet ja pühendumist.	6,2	6,3	6,5
34. Meie kooli juhtkond suhtub positiivselt töötajate poolsetesse algatustesse.	8,8	8,9	8,3
35. Meie kooli eesmärgiks on luua konkurentsieelis.	8,8	5,9	6,5
36. Kõikidel töötajatel on ühine arusaam töö kvaliteedist.	7,6	4,9	6,2
37. Meil toimuvad regulaarsed ja ühised kooli arengu seminarid.	7	5,9	5,3
38. Meie kooli juht tunnustab avalikult edu meie töös.	8,8	8,2	9,2
39. Arvestan lastevanemate ettepanekutega.	7,6	8,5	7,9
40.-Arenguestlusel ei ole meie kooli arengu seisukohast erilist tähtsust.	4,8	4,8	3,4
41. Meie koolis on uuele õpetajale/töötajale abistav-tutvustav sisseelamisprogramm (mentorprogramm).	4,1	2,5	2,9
42. Arenguestlus toimub avatud, vabas ja tolerantsses õhkkonnas.	8,6	7,3	6
43. Meie kooli juhtkond pöörab tähelepanu töötajate edule töös.	7,5	8	8,5
44. Meie kooli juhtkond levitab positiivset kogemust.	8,6	8,5	8
45. Meie koolis toimuvad töötaja ja juhi vahel regulaarselt töövestlused (sealhulgas hinnatakse töö tulemust ja edasist arenguvõimalust).	6,3	6,6	4,6
46. Tegeleme pidevalt kooli arengukava analüüsi ja uuendamisega.	6,8	5,9	5,3
47. Meie jaoks on lapsevanemad koostööpartneriks.	8,4	7,6	7,9
48. Meie kooli juhtkond rakendab juhtimistöös uudseid ideid.	8,6	8,2	7,8
49. Meie inimesed on kooli eesmärkide elluviimisel algatusvõimelised.	7,4	7,5	6,5
50. Keerulises situatsioonis analüüsime juhtkonnaga olukorra erinevaid aspekte.	8,4	7,8	8,5
51. Ma ei lepi töös ilmnenu vastuoludega ja püüan neid eemaldada.	8,6	8,2	8,4

52. Meie koolis toimub õpetajate/töötajate tööprotsessi regulaarne hindamine.	4,4	5,5	5,2
53. Meie kooli juhitakse (märgi sobiva väite järele hinnang)			
autokraatselt			
demokraatlikult	8,1	9	9,2
liberaalselt			
54. Meie haridusosakonna juhtimine on (märgi sobiva väite järele hinnang)			
autokraatne			
liberaalne			
demokraatlik	4,3	7,2	8,9
55 Minu koostöö haridusosakonna töötajatega on tulemuslik	3	4	4

Lisa 11 Küsimustik lastevanematele

Lastevanemate tagasisideankeet - koolid

KÜSIMUSTIK LASTEVANEMATELE

Suhted koolis

Kooli õpilaste ja õpetajate vahel on valdavalt head suhted

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Minu lapse koolis ollakse sallivad kõigi suhtes

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Õpetajate käitumine on õpilastele eeskujuks

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Klassijuhataja on mu lapse jaoks vajadusel olemas

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Lapsevanemana on mul lihtne klassijuhatajaga suhelda

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Suhetest koolis veel...

Info liikumine koolis

Minu lapse koolis on aktiivne hoolekogu (nõukogu)

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Hoolekogu suudab mõjutada koolis toimuvat

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Koolis toimuva kohta saan infot

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei saa sealt üldse infot ja 5 – põhiline infoallikas

	1	2	3	4	5	Ei kasuta seda allikat
oma lapselt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
klassijuhatajalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e-koolist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
klassi lastevanemate koosolekult	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lastevanemate üldkoosolekult	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hoolekogult (nõukogult)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooli kodulehekülg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
valla infolehest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooli kantseleist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooli juhtkonnalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mujalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Infoliikumise parandamiseks kooli ja vanemate vahel soovitatakse...

Kommentaari lastevanemate koosolekute osas...

Õppetöö läbiviimine

Minu lapse õpetajad on pädevad

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Minu lapse õpetajad lähenevad lastele nende individuaalsust arvestades

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Koolis hinnatakse õpilaste saavutusi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Minu täiendavaid mõtteid kooli õppetööst...

Õpilaste arenguvõimalused väljaspool õppetööd

Koolis pakutakse õpilastele võimalusi õppetööväliseks tegevuseks

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Õppetöö jätab lastele piisavalt aega huvitegevuseks

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Õppetööväliste tegevuste kohta soovin lisada...

Lastevanemate tagasisideankeet - koolid

Tugisüsteemide rakendamine

Õpi- või käitumisraskustega lapsed saavad koolist abi

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei ole abi vajanud

Koolis on võimalik saada järeleaitamistunde ja konsultatsioone

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Andekamate laste arendamisega tegeletakse

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Arenguvestlused lapse, lapsevanema ja klassijuhataja vahel on kasulikud

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei ole arenguvestlusi toimunud

Ettepanekuid kooli tugisüsteemide paremaks rakendamiseks...

Koolikeskkond

Olen rahul kooli ruumidega

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Kool tagab võimaluste piires mu lapse vara kaitse

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Minu lapse koolis...

- ☐ on olnud tõsiseid koolivägivalla juhtumeid
- ☐ on kiusamine igapäevane
- ☐ on natuke kiusamist
- ☐ on sõbralikku nägelemist
- ☐ ei ole kiusamist ega koolivägivalda
- ☐ ei oska vastata

Mu lapse koolis reageeritakse koolivägivalla juhtumitele

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 – juhtumid jäetakse tähelepanuta ja 5 – tegeletakse tõsiselt

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei ole kokku puutunud

Koolis on head tingimused...

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
kehalise kasvatuse tundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
käsitöötundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kunstiõpetuse tundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
arvutiõpetuse tundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
keemia- ja füüsikatundide läbiviimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Olen rahul toitlustamisega koolis

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Minu täiendavaid mõtteid seoses kooli keskkonnaga...

Kooli maine ja üldine rahulolu kooliga

Minu lapse koolil on hea maine, sinna tahetakse õppima minna

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Mu lapse koolis omandatud haridus võimaldab õpilastel tulevikus hästi hakkama saada

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Paneksin ka oma teise lapse samasse kooli

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata ☐ Olen juba pannud

Soovitan oma lapse kooli ka tuttavate lastele

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei soovita üldse ja 5 - kindlasti soovitan

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata ☐ Olen juba soovitanud

Olen oma lapse kooliga üldiselt rahul

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei ole üldse rahul ja 5 - täiesti rahul

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Ei oska vastata

Valisin oma lapsele just selle kooli, sest...

Taustandmed

Mu lapsel läheb koolis ...

- ☐ hästi
- ☐ nii ja naa
- ☐ võiks paremini minna

Minu laps õpib _____ klassis

Soovin veel lisada...

--



Lp vanemad!

Pöördun Teie poole palvega osaleda *Tornimäe Põhikooli* korraldatud uuringus.

Täites järgneva küsimustiku, annate meile võimaluse hinnata tehtud tööd ning pöörata kooli arendamisel rohkem tähelepanu Teile olulistele teemadele. Teie poolt antud vastused aitavad meid edasise tegevuse planeerimisel, võimalike probleemide ja kitsaskohtade lahendamisel ning koostöö tõhustamisel.

Ankeet koosneb 5 leheküljest ning küsimustele vastamiseks kulub keskmiselt 25 minutit.

Loodame, et leiate aja oma arvamuse avaldamiseks ja meile tagasisaatmiseks enne 17.02. 2010. Ankeedi võite tuua ise või saata lapsega ja panna kooli postkasti

Kontaktisik küsitlusega seotud teemade korral on Raili Nõgu (tornimae.pohikool@mail.ee)

Ette tänades

Raili Nõgu
Tornimäe Põhikooli direktor

SUMMARY

„Principal’s roll in forming the school into a learning organisation based on the example of Tornimäe Primary School“

Changes in the society have become a part of our everyday life. Continuous development of information society offers challenges also in education. To keep up with the times, school must be able to develop, perfect and learn.

Contemporary fast changing Education Policy offers to the head of the school several different challenges. Responsibility has increased and work assignments expanded. Modern school must be innovative and open to various renewals. One possibility in the school development is school’s formation into learning organisation. Learning organisation’s concept has come out of the need to adjust or prevent fast changes in surrounding ambience. This in turn requires changes in organizational management, organizational culture, networking, communication and in other principles that affect the school life.

The meaning of learning organisation for a school is becoming increasingly important. Compared to business organisations, school has its own particularity, that is due to the school’s historical formation and cultural influences. Learning has been the most important function of the school since the beginning of the school development, but this does not mean that all the schools are learning organisations.

If we want a better world, we need learning schools (Senge 2009: 12).

Organisation is an open system with its established structure. Organisations however don’t react to changes in external environment analogically. Reaction, making decisions and conclusions depend on organizational culture and management system. Managers understanding of what is happening in the external environment is affected by different circumstances:

- values;
- information;
- willing to notice changes;
- readiness for changes;
- other subjective factors of home environment.

The author of this thesis believes that managers have very important part in shaping a school into a learning organization. At the same time working order relating to education has been decreed with laws and regulations. For the topic of the research referred to, the author chose: „Principal’s roll in forming the school into a learning organisation based on the example of Tornimäe Primary School“ .

The purpose of this master’s thesis is to find out, what are the opportunities and assignments for the head of the school in shaping a school into a learning organization. Based on the results received from the research, make suggestions to intensify management and develop teamwork when forming a learning organisation. To reach this thesis’s target, following tasks were raised:

1. to examine and analyze different approaches of learning organisation and school’s part in it;
2. to carry out an empirical research among employees of Commune Administration of Pöide and Tornimäe Primary School, among parents and pupils of older age level and to identify the features of a learning organisation;
3. to analyze the features that were found and the impact of different factors on them;
4. to make suggestions to intensify management and develop teamwork when forming a learning organisation.

This master’s thesis consists of two parts. The first part analyzes the opportunities for a school to become a learning organisation, gives an overview of thesis’s theoretical bases. Special attention is paid on Peter Senge’s conception of learning organisations, the author of this thesis is searching for the connections with educational laws.

The empirical part introduces the readiness and interest of the employees of the school, parents and pupils in shaping the school into a learning organisation, taking Tornimäe Primary School as an example. A form developed by PhD Made Torokoff was used as a questionnaire in 2008 and recommended questionnaires for employees, parents and pupils in grades VIII-IX, that were accomplished in connection with the pilot project of Ministry of Education and Science and ESF „Koolikatsuja 2006+“ („Schooltester 2006+“) was used in 2010. At the end of the chapter the results of an empirical research together with suggestions are presented.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Raili Nõgu

(sünnikuupäev: 17.05.1966)

- annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Väikekooli arendamise võimalusi õppivaks organisatsiooniks Tornimäe Põhikooli näitel, mille juhendaja on Made Torokoff- Engelbrecht,

1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

- olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
- kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 22.05.2013